Dr. H. Lukman Hakim, M.Pd

Manajemen SUMBER DAYA MANUSIA

"Manajemen sumber daya manusia yang efektif adalah kunci utama untuk penyediaan pengalaman pendidikan berkualitas tinggi dan organisasi pendidikan bergantung pada kesuksesan mereka dalam mendapatkan kualitas, komitmen dan kinerja semua orang yang bekerja di organisasi tersebut."

*Middlewood dan Lumby*___

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. H. Lukman Hakim, M.Pd

MANAJEMEN SUBER DAYA MANUSIA

DAFTAR ISI

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR TABEL

KATA PENGANTAR DEKAN

Alhamdulillah, dan shalawat atas junjungan Nabi Muhammad SAW. sungguhpun produksi keilmuan dosen tidak akan pernah berakhir, setidaknya tuntasnya penulisan Buku Ajar dan Referensi oleh para dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Mataram ini merupakan satu bagian penting di tengah tuntutan akselerasi pengembangan kompetensi dosen, dan penguatan *blanded learning* sebagai implikasi dari pandemi Covid-19 saat ini.

Penerbitan Buku Ajar dan Referensi melalui program Kompetisi di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Mataram tahun 2021 adalah upaya untuk diseminasi hasil-hasil dosen dan buku ajar yang selama ini belum memperoleh perhatian yang memadai. Sebagian besar hasil riset para dosen tersimpan di lemari, tanpa terpublish, sehingga tidak *accessible* secara luas, baik hardcopy maupun secara *online*. Demikian juga buku ajar, yang selama ini hanya digunakan secara terbatas di kelas, kini bisa diakses secara lebih luas, tidak hanya mahasiswa dan dosen FTK UIN Mataram, juga khalayak luar. Dengan demikian, kebutuhan pengembangan karir dosen dapat berjalan lebih cepat di satu sisi, dan peningkatan kualitas proses dan output pembelajaran di sisi lain.

Kompetisi buku Referensi dan Buku Ajar pada tahun 2021 berjumlah 95, masing-masing buku referensi 75 judul dan buku ajar 20 judul. Di samping itu, 95 buku tersebut juga memiliki Hak Kekayaan Intelektual (HKI) di Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual (DJKI) Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI, sehingga tahun 2021 menghasilkan 95 HKI dosen.

Kompetisi buku ajar dan referensi tahun 2021 berorientasi interkoneksi-integrasi antara agama dan sains, berspirit Horizon Ilmu UIN Mataram dengan inter-multi-transdisiplin ilmu yang mendialogkan metode dalam *Islamic studies* konvensional berkarakteristik deduktif-normatif-teologis dengan metode *humanities studies* kontemporer seperti sosiologi, antropologi, psikologi, ekonomi, hermeneutik, fenomenologi dan juga dengan metode ilmu eksakta (*natural scincies*) yang berkarakter induktif-rasional. Buku yang dikompetisikan dan diterbitakan pada Tahun 2021 sejumlah 75 buku referensi dan 20 buku ajar untuk kalangan dosen. Disamping kompetisi buku untuk dosen, FTK UIN Mataram juga menyelenggarakan kompetisi buku bagi mahasiswa. Ada 20 judul buku yang dikompetisikan dan telah disusun oleh mahasiswa. Hal ini tentunya menjadi suatu pencapaian yang patut untuk disyukuri dalam meningkatkan kemampuan literasi dan karya ilmiah semua civitas akademika UIN Mataram.

Mewakili Fakultas, saya berterima kasih atas kebijakan dan dukungan Rektor UIN Mataram dan jajarannya, kepada penulis yang telah berkontribusi dalam tahapan kompetisi buku tahun 2021, dan tak terlupakan juga editor dari dosen sebidang dan penerbit yang tanpa sentuhan *zauq*nya, *perfomance* buku tak akan semenarik ini. Tak ada gading yang tak retak; tentu masih ada kurang, baik dari substansi maupun teknis penulisan, di 'ruang' inilah kami harapkan saran kritis dari khalayak pembaca.

Semoga agenda ini menjadi *amal jariyah* dan hadirkan keberkahan bagi sivitas akademika UIN Mataram dan ummat pada umumnya.

.

Mataram, 25 Oktober 2021
Dekan

Dr. Jumarim, M.H.I
NIP. 197612312005011006

PENGURUS WILAYAH
LEMBAGA PENDIDIKAN MA’ARIF
NAHDLATUL ULAMA
PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT

PRAKATA PENULIS

Puji syukur penulis panjatkan hanya ke hadirat Allah *Azza wa Jalla*, karena berkat limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga Buku Referensi dengan judul " " ini dapat terselesaikan. Selanjutnya shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan alam Nabi Muhammad *Shallallahu 'Alaihi Wasallam* yang menuntun kita kepada jalan yang benar.

Manajemen sumber daya manusia menjadi bagian yang sangat penting untuk dipahami dalam rangka mengelola organisasi ataupun lembaga seperti Lembaga pendidikan. Manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis dan koheren untuk manajemen aset organisasi yang paling berharga, orang-orang yang bekerja di sana yang secara individu dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya. Tujuan utama buku ini adalah untuk membantu para guru dengan tanggung jawab manajemen senior, serta sekolah dan perguruan tinggi tempat mereka bekerja, agar menjadi lebih efektif.

Oleh karena itu, buku ini mendeskripsikan informasi terkait dengan sumber daya manusia yang bisa diterapkan dalam mengelola organisasi publik, komersial, ataupun pendidikan. Buku ini terdiri dari 11 bab. Pada bab pertama menyajikan tentang manajemen pengatahuan yang berperan penting dalam memahami pengelolaan organisasi. Bab dua menyajikan konsep dasar manajemen sumber daya manusia, agar organisasi bisa mengelola semua staf dengan maksimal, bab tiga menyajikan informasi tentang proses manajemen sumber daya manusia, bab empat menjelaskan keterkaitan antara budaya dan manajemen pendidikan di sekolah bab lima membahas tentang perencaaan sumber daya manusia, bab enam membahas tentang rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia, sehingga setiap orang mampu memahami dengan baik proses yang harus dilakukan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai kebutuhan organisasi, bab tujuh membahas tentang pengembangan profesionalisme SDM, bab

delapan membahas tantang pemberdayaan tim yang sangat penting untuk mencapai kinerja organisasi, bab sembilan membahas tentang sistem penilaian kinerja SDM, bab sepuluh menginformasikan tentang penghargaan kepada karyawan, dan bab sebelas membahas tentang konflik.

Buku ini diharapkan memberikan manfaat yang besar bagi para pembaca terkait pengembangan sumber daya manusia. Buku ini menjadi bahan bacaan yang sangat penting bagi mahasiswa jurusan manajemen ataupun khalayak umum.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk kesempurnaan isi buku ini. Akhirnya semoga buku ini dapat digunakan sebagai referensi dalam dunia pendidikan.

Mataram, 1 Septmber 2021

Lukman Hakim

BAB 1

MANAJEMEN PENGETAHUAN BAGI ORGANISASI

Manajemen pengetahuan mempunyai peranan yang sangat penting dalam organisasi, karena tidak hanya menjelaskan konsep pengetahuan yang dibutuhkan organisasi untuk mengelola organisasi, akan tetapi bagaimana manajemen pengetahuan ini membangun proses pengelolaan dengan sangat tepat sesuai konteks. Pada bagian bab ini, manajemen pengetahuan diadopsi dari buku Cheng.[1]

A. Pengertian Manajemen Pengetahuan

Pengetahuan adalah sumber daya organisasi yang penting. Manajemen strategis adalah pengetahuan organisasi yang merupakan faktor kunci yang dapat membantu organisasi mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang tidak stabil. Organisasi beralih ke inisiatif dan teknologi manajemen pengetahuan untuk memanfaatkan sumber daya pengetahuan mereka. Manajemen pengetahuan dianggap sebagai subjek yang masih awal dan di mana terdapat banyak unsur kebaruan. Kapan pertama kali digunakan? pada 1980-an itu terbatas pada mendeskripsikan kecerdasan buatan dan proses yang terkait dengan penerapan komputasi. Pada awal 1990-an, manajemen pengetahuan telah mengambil perspektif yang lebih luas, meskipun dengan sedikit konsensus nyata tentang maknanya. Istilah manajemen pengetahuan diterapkan untuk segala hal mulai dari penerapan teknologi baru untuk upaya yang lebih luas mencoba

---

[1] Eric C.K. Cheng, *Knowledge Management for School Education* (Hongkong: Springer, 2015).

memanfaatkan modal intelektual suatu organisasi. Namun, organisasi perlu menjelaskan bahwa pengetahuan lebih dari sekadar informasi. Informasi yang lebih banyak dan lebih baik tidak berarti bahwa kita lebih berpengetahuan. Faktanya seringkali yang terjadi justru sebaliknya. Informasi dengan sendirinya sering kali dapat menimbulkan kebingungan dan kelebihan beban. Kelebihan informasi adalah salah satu masalah paling serius saat ini baik untuk individu maupun organisasi. Penggunaan informasi yang produktiflah yang penting. Pengetahuan adalah informasi yang telah diproses secara sadar dan yang telah menetapkan makna dan nilai bagi mereka yang menggunakannya. Kunci keberhasilan manajemen pengetahuan adalah memanfaatkan semua bentuk pengetahuan, baik formal maupun informal. Ini dapat dicapai dengan mengembangkan budaya berbagi pengetahuan terbuka dan mengembangkan proses yang terkait dengan teknologi tepat guna yang memfasilitasi berbagi dan eksploitasi semua informasi yang tersedia.[2] Jones telah mendefinisikan manajemen pengetahuan:

> Pengetahuan adalah aset organisasi utama yang menciptakan dan menambah nilai pada produk dan layanan organisasi. Ini terdiri dari wawasan dan pemahaman yang memberi makna pada informasi dan data yang ada di organisasi. Pengetahuan berasal dari pikiran subjek yang mengetahui dan mengevaluasi dan menafsirkannya dalam kerangka kerja yang diberikan oleh pengalaman, nilai, budaya, dan pembelajaran mereka. Dalam konteks organisasi, pengetahuan mengambil berbagai bentuk dan format eksplisit, termasuk proses, prosedur, dan dokumen serta bentuk yang lebih diam-diam, termasuk nilai, keyakinan, emosi, penilaian, dan prasangka. Jika diterapkan dengan benar, semua bentuk pengetahuan dapat memberikan kekuatan pendorong untuk bertindak.[3]

Manajemen pengetahuan adalah strategi manajemen yang memanfaatkan informasi dan pengetahuan untuk meningkatkan

---

[2] Edward Sallis, *Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Pendidikan), Terj. Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi* ((Yogyakarta: IRCiSoD, 2011).

[3] *Ibid.*

kinerja organisasi, manajemen dan operasi. Ini bertujuan untuk mendukung organisasi dalam menciptakan struktur yang mampu mempertahankan, menciptakan dan menerapkan pengetahuan tidak hanya untuk pemecahan masalah tetapi juga untuk pengembangan organisasi yang berkelanjutan. Menerapkan manajemen pengetahuan dalam pendidikan sekolah dapat membantu sekolah meningkatkan kemampuan perencanaan dan mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh reformasi pendidikan baru-baru ini dengan lebih baik. Ini juga membantu sekolah menyediakan pendidikan berkualitas bagi siswanya dan layanan berkualitas bagi pemangku kepentingan terkait. Jika sekolah ingin bertahan di pasar yang kompetitif dan menopang diri mereka sendiri selama reformasi, mereka dapat melembagakan mekanisme manajemen pengetahuan untuk bisnis inti mereka, yaitu proses belajar mengajar. Untuk mengatasi perubahan ini, sekolah dapat mendesain ulang kurikulum, pengajaran dan penilaian, termasuk pemanfaatan informasi dan pengetahuan untuk mendukung beasiswa praktik profesional dalam lingkungan pembelajaran global.[4]

Pengetahuan adalah sumber daya organisasi yang penting. Tidak seperti sumber daya organisasi lainnya, penerapan pengetahuan yang ada berpotensi menghasilkan pengetahuan baru. Manajemen strategis pengetahuan organisasi merupakan faktor kunci yang dapat membantu organisasi mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang tidak stabil. Organisasi beralih ke inisiatif dan teknologi manajemen pengetahuan untuk memanfaatkan sumber daya pengetahuan mereka. Menurut Kankanhalli, dkk, manajemen pengetahuan dapat diartikan sebagai proses yang ditentukan secara sistemik dan organisasi untuk memperoleh, mengatur dan mengkomunikasikan pengetahuan karyawan sehingga karyawan lain dapat memanfaatkannya agar lebih efektif dan produktif dalam pekerjaannya. Manajemen pengetahuan juga penting dalam hubungan antar organisasi. Hubungan antar organisasi telah diakui memberikan dua manfaat potensial yang berbeda: efisiensi operasional jangka

---

[4] Cheng, *Knowledge Management for School Education*.

pendek dan penciptaan pengetahuan baru jangka panjang.[5] Manajemen pengetahuan berkaitan dengan penyimpanan dan berbagi kebijaksanaan, pemahaman dan keahlian yang terakumulasi dalam suatu organisasi tentang proses, teknik dan operasinya. Ini memperlakukan pengetahuan sebagai sumber daya utama. Ulrich berkomentar, 'Pengetahuan telah menjadi keunggulan kompetitif langsung bagi perusahaan yang menjual ide dan hubungan.' Tidak ada yang baru tentang manajemen pengetahuan.

Menurut Scarborough, dkk bahwa manajemen pengetahuan adalah 'proses atau praktik apa pun dalam membuat, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan, di mana pun itu berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi'. Mereka menyarankan agar berfokus pada pengembangan pengetahuan dan keterampilan khusus perusahaan yang merupakan hasil dari proses pembelajaran organisasi. Manajemen pengetahuan berkaitan dengan persediaan dan arus pengetahuan. Manajemen pengetahuan juga didefinisikan oleh Tan sebagai: 'Proses secara sistematis dan aktif mengelola dan memanfaatkan simpanan pengetahuan dalam suatu organisasi'. Manajemen pengetahuan melibatkan transformasi sumber pengetahuan dengan mengidentifikasi informasi yang relevan dan kemudian menyebarkannya sehingga pembelajaran dapat berlangsung. Strategi manajemen pengetahuan mempromosikan berbagi pengetahuan dengan menghubungkan orang dengan orang, dan dengan menghubungkan mereka ke informasi sehingga mereka belajar dari pengalaman yang terdokumentasi.[6]

Menurut Cheng bahwa manajemen pengetahuan dapat didefinisikan sebagai proses sistematis dan integratif untuk mengkoordinasikan kegiatan di seluruh organisasi untuk mengambil, menggunakan, berbagi, membuat dan menyimpan pengetahuan,

---

[5] Petter Gottschalk, *Knowledge Management Systems: Value Shop Creation* (USA: Idea Group Publishing (, 2007).

[6] Michael Armstrong, *A Handbook of Personnel Management Practice* (Great Britain: Cambridge University Press, 2006).

informasi yang dapat ditindaklanjuti dan keahlian individu dan kelompok dalam mengejar tujuan organisasi. Proses manajemen pengetahuan ini mendukung proses organisasi yang melibatkan inovasi, pembelajaran individu, pembelajaran kolektif dan pengambilan keputusan kolaboratif. Davenport dan Prusak menyatakan prinsip fundamental yang melandasi manajemen pengetahuan dalam organisasi adalah dengan mengelola pengetahuan sebagai sumber daya untuk mengisi kesenjangan pengetahuan yang ada maka kinerja organisasi akan meningkat. Wiig telah memahami bahwa manajemen pengetahuan memungkinkan maksimalisasi efektivitas dan kemakmuran terkait pengetahuan organisasi, sedangkan Hatch dan Dyer memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Manajemen pengetahuan mendukung organisasi dalam menciptakan mekanisme yang mengukur, menyimpan dan mengubah pengetahuan menjadi modal intelektual. Jadi, dalam pandangan Sallis dan Jones bahwa manajemen pengetahuan meningkatkan kemampuan staf untuk memecahkan masalah dan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan.[7]

Manajemen pengetahuan di sekolah dapat dikonseptualisasikan sebagai kegiatan manajemen strategis yang mendukung guru untuk mengumpulkan informasi atau memanfaatkan sumber pengetahuan organisasi untuk melaksanakan pengajaran dan tugas mereka secara efektif. Praktik manajemen pengetahuan ini dapat membantu menangkap, menyusun dan mendistribusikan pengetahuan di sekolah melalui penerapan teknologi informasi dan komunikasi atau interaksi manusia sehingga dapat dibagikan oleh semua guru. Oleh karena itu, manajemen pengetahuan menyediakan saluran komunikasi yang memadai bagi sekolah dan para guru untuk mendiskusikan masalah sekolah dengan manajemen. Guru dapat merefleksikan dan meninjau umpan balik dari orang lain dan mengembangkan strategi dan rencana lebih lanjut untuk meningkatkan kebijakan berbasis sekolah dan

---

[7] Cheng, *Knowledge Management for School Education*.

efektivitas pengajaran. Kebijakan sekolah dapat disesuaikan dengan umpan balik guru untuk memaksimalkan pembelajaran siswa.[8]

Leung[9] melakukan studi manajemen pengetahuan di sekolah-sekolah di Hong Kong. Ia menemukan bahwa manajemen pengetahuan tidak hanya menyediakan platform bagi para guru untuk mendiskusikan ide-ide yang berbeda untuk mengajar dan memposting sumber daya untuk pembelajaran siswa, tetapi juga mempertahankan keahlian guru yang berpengalaman, meningkatkan efektivitas mereka dalam hal kinerja belajar mengajar, mendukung pengembangan komunitas pengetahuan di sekolah, dan menumbuhkan budaya belajar. Manajemen pengetahuan membantu untuk menangkap dan mempertahankan pengetahuan guru yang berpengalaman di sekolah dan memperkuat pengetahuan guru pemula melalui transfer pengetahuan dalam pekerjaan administrasi dan pengajaran. KM dapat memperkuat budaya berbagi pengetahuan dan membangun kolegialitas ke dalam organisasi sekolah.

Manajemen pengetahuan mendukung pengajaran yang inovatif dan pembelajaran yang efektif. Dengan melakukan penggalian data pada nilai ujian siswa, guru dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan siswa untuk desain pembelajaran yang efektif. Beberapa komunitas praktik *Lesson Study* dapat dibudidayakan oleh sistem manajemen pengetahuan untuk menangkap, berbagi, menyimpan dan menciptakan pengetahuan pedagogis dan pengetahuan konten pedagogis. Hasilnya, pengembangan profesional guru dapat ditingkatkan.[10] Dengan pembangunan gudang pengetahuan untuk layanan kemahasiswaan, manajemen pengetahuan menyediakan layanan satu atap bagi para guru dan siswa untuk mencapai informasi

---

[8] *Ibid.*

[9] Chi-Hong Leung, "Critical Factors of Implementing Knowledge Management in School Environment: A Qualitative Study in Hong Kong," *Research Journal of Information Technology* 2, no. 2 (2010): 66–80.

[10] E. C. K. Cheng, "Cultivating Communities of Practice via Learning Study for Enhancing Teacher Learning," *KEDI Journal of Educational Policy* 6, no. 1 (2009): 83–94.

tentang kemajuan studi siswa dan bimbingan karir, dan para guru dapat diperlengkapi dengan lebih baik untuk memberikan bimbingan dan konseling kepada siswa. Menerapkan manajemen pengetahuan dalam pendidikan sekolah merupakan konsep baru; Oleh karena itu, kami membutuhkan model manajemen pengetahuan untuk membantu kami membuat konsep elemen yang berbeda dari gambaran lengkap dengan cara yang mengarah pada pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana proses pengetahuan bekerja dalam organisasi sekolah. Misalnya, penting untuk memiliki dasar pemahaman yang kuat tentang apa itu manajemen pengetahuan, apa proses siklus manajemen pengetahuan utama itu, dan bagaimana proses ini dimasukkan ke dalam model, untuk menafsirkan dan mengatur hubungan sebab akibat.

Manajemen pengetahuan adalah istilah yang relatif baru yang digunakan untuk mendefinisikan proses pengumpulan, pengorganisasian, analisis, dan berbagi pengetahuan organisasi. Manajemen pengetahuan berfokus pada aset dan kemampuan pengetahuan perusahaan, seiring dengan perkembangan dan pengembangan saluran yang melaluinya pengetahuan mengalir. Kritikus berpendapat bahwa manajemen pengetahuan hanyalah manajemen informasi. Para pendukung mengklaim bahwa tantangannya adalah menerjemahkan pengetahuan menjadi informasi yang bermakna dan dapat digunakan. Secara teknis, manajemen pengetahuan sebagai praktik selalu ada. Misalnya, pengetahuan telah dibagikan melalui pelatihan organisasi dan program pengembangan, melalui magang, selama instruksi di tempat kerja, dan dalam orientasi karyawan, untuk beberapa nama. Dampak teknologi, khususnya komputer, bagaimanapun, telah mempercepat dan menyempurnakan proses dan kebutuhan untuk manajemen pengetahuan. Organisasi membuat program manajemen pengetahuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, memanfaatkan peluang pasar, dan mendapatkan keunggulan kompetitif melalui pembelajaran dan sistem

penciptaan pengetahuan. Manajemen pengetahuan menambah nilai bagi organisasi melalui;[11]

1. Berkontribusi pada modal intelektual perusahaan
2. Memungkinkan keputusan yang lebih tepat
3. Mendorong aliran ide dan informasi yang bebas
4. Meningkatkan layanan dan efisiensi pelanggan
5. Meningkatkan produktivitas

Rencana manajemen pengetahuan melibatkan pemeriksaan tujuan perusahaan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan berbagi pengetahuan organisasi. Tantangannya adalah mengubah pengetahuan menjadi informasi yang eksplisit dan bermakna bagi anggota organisasi.

Manajemen pengetahuan adalah kerja tim kolaboratif dan semua orang di semua tingkat organisasi harus terlibat di dalamnya. Koordinasi dan penciptaan budaya organisasi yang fleksibel efektif dalam mencapai tujuan manajemen pengetahuan. Program manajemen pengetahuan harus diatur dengan baik, dievaluasi dan diimplementasikan dalam konteks organisasi yang sesuai.[12] Beckman telah mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai proses distribusi pengetahuan individu dan organisasi di seluruh organisasi yang mengarah pada peningkatan efisiensi dan kinerja seluruh organisasi. Singkatnya, manajemen pengetahuan berusaha menjelaskan dan mengklarifikasi bagaimana informasi dan data individu dan organisasi diubah menjadi keterampilan individu dan kelompok.[13]

---

[11] Ann Gilley et al., *The Praeger Handbook of Human Resource Management* (London: Praeger, 2009).

[12] M. Golchinpour, "The Reasons for Failure of Knowledge Management in Organizations," *Professional Journal of Parks and Growth centers* 11 (2007): 37–40.

[13] M. A. Haddizadeh, H. RaminMehr., and H. Heydari, "To Determine Pattern of Success of Knowledge Management," *Journal of Public Administration perspective,* 4 (2010): 83–100.

Dalam studi yang dilakukan oleh Mathi di Jerman, faktor kunci dari manajemen pengetahuan adalah:[14]

1. Organisasi berbasis pengetahuan
2. Budaya
3. Strategi
4. Sistem dan infrastruktur teknologi informasi
5. Proses sistematis dan pengukur efektif

Davenport dan Prussia percaya bahwa manajemen pengetahuan dalam memimpin organisasi membantu menciptakan budaya berbagi pengetahuan di antara karyawan dan mengevaluasi organisasi dengan mengubah modal manusia menjadi kekayaan intelektual terstruktur.[15] Manajemen pengetahuan dianggap sebagai pengumpulan, distribusi, dan penggunaan sumber daya pengetahuan secara efisien. Ini adalah proses penciptaan pengetahuan, validasi, presentasi, distribusi dan evaluasi. Manajemen Pengetahuan merupakan konstruksi multi dimensi dengan sejumlah besar atribut yang saling terkait. Namun, tiga komponen atau atributnya yang umum ditemukan dalam literatur adalah: akuisisi atau adaptasi pengetahuan, penyebaran atau berbagi pengetahuan dan responsivitas terhadap pengetahuan atau penggunaan pengetahuan. Praktik manajemen pengetahuan dalam organisasi bergantung pada beberapa prasyarat. Salah satu prasyarat penting untuk manajemen pengetahuan yang efektif adalah budaya organisasi. Pengaruh tingkat manajemen pada proses manajemen pengetahuan mengungkapkan bahwa tingkat

---

[14] Mohammad Ghorbani Azar, Sajjad Karimi, and Saeid Mohammadi, "The Role and Position of Organizational Culture in Knowledge Management in Government-Owned Banks of Gilan Province," *European Online Journal of Natural and Social Sciences2* 2, no. 3 (2013): 839–846.

[15] A. Nickpour and S. Salajegheh, "Study the Relationship between Knowledge Management and Organizational Culture from the Perspective of the Medical Faculty," *Journal of Beyond Management* 4, no. 14 (2010): 7–18.

manajemen tinggi secara signifikan berbeda dari tingkat menengah dan bawah dalam cara mereka menciptakan pengetahuan.[16]

Saat ini, pengetahuan telah menjadi kunci utama persaingan organisasi. Organisasi baru didasarkan pada pengetahuan; artinya bahwa mereka harus direncanakan sedemikian rupa sehingga mereka dapat mengetahui pengetahuan organisasi mereka. Kumpulan faktor-faktor tersebut telah melahirkan paradigma baru yang disebut dengan "*knowledge management*" dalam domain manajemen. Dalam definisi, manajemen pengetahuan mencakup kombinasi dari memperoleh dan mengumpulkan pengetahuan implisit dengan mengelola kekayaan intelektual. Saat ini, organisasi telah menemukan bahwa tidak ada yang dapat mempertahankan mereka di dunia kompetitif selain pengetahuan. Dengan demikian, karyawan di organisasi dipandang sebagai pemilik pengetahuan dan properti terpenting dari suatu organisasi. [17] Oleh karena itu, organisasi harus menciptakan lingkungan untuk berbagi, menyebarkan dan menghadapinya di antara anggota dan mengajari mereka tentang konseptualisasi interaksi. Investigasi, mengubah dan menciptakan budaya organisasi yang sesuai dan fleksibel hanya dapat mengubah pola interaktif antar karyawan dan manajemen pengetahuan yang telah digunakan sebagai keunggulan kompetitif.[18] Secara umum, manajemen pengetahuan dapat didefinisikan sebagai sekumpulan proses yang mengendalikan penciptaan, penyebaran dan penggunaan pengetahuan. Definisi ini menuntut terciptanya struktur pengorganisasian dan penunjang,

---

[16] Tahir Saeed et al., "Knowledge Management Practices: Role of Organizational Culture," in *ASBBS Annual Conference* (Las Vegas, 2010).

[17] Gholam Ali Ahmadya, Aghdas Nikooraveshb, and Maryam Mehrpour, "Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Based on Denison Model," in *3rdInternational Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership* (Dubai: UAE, 2016).

[18] S. Karami et al., "Investigating Relation between Organizational Culture and Knowledge Management in Educational Department General of Golestan (Iran)," in *First National Conference of Training and Psychology* (Iran: Marvdasht, 2014).

fasilitasi hubungan antar anggota, penggunaan perangkat teknologi informasi dan penjelasan pengetahuan.

Selama dua dekade terakhir, meningkatnya jumlah informasi dalam organisasi dan perlunya penggunaan efektif mereka dalam keputusan organisasi telah menyebabkan munculnya fenomena yang disebut manajemen pengetahuan. Manajemen pengetahuan merupakan mekanisme yang sistematis dan terorganisir yang mampu mengarahkan organisasi pada penggunaan sumber pengetahuan secara optimal.[19] Saat ini, salah satu aset terpenting dan paling berharga dari organisasi mana pun adalah pengetahuan. Dengan perubahan yang cepat dan pertumbuhan pengetahuan serta informasi yang semakin meningkat, setiap organisasi dipaksa untuk memanfaatkan segala upaya dalam manajemen pengetahuan untuk bertahan hidup.

B. Penerapan Strategi Manajemen Pengetahuan Dalam Organisasi

Hansen, dkk telah menggambarkan 2 pendekatan untuk manajemen pengethuan, antara lain;[20]

1. Strategi kodifikasi. Pengetahuan secara hati-hati dikodifikasi dan disimpan dalam database di mana ia dapat diakses dan digunakan dengan mudah oleh siapa pun di dalam organisasi. Pengetahuan eksplisit dan dikodifikasi menggunakan pendekatan '*people to document*'. Oleh karena itu, strategi ini didorong oleh keberadaan dokumen. Pengetahuan diekstraksi dari orang yang mengembangkannya, dibuat mandiri dari orang itu dan digunakan kembali untuk berbagai tujuan. Ini akan disimpan dalam beberapa bentuk repositori elektronik untuk digunakan orang. Hal ini memungkinkan banyak orang untuk mencari dan mendapatkan kembali pengetahuan yang telah dikodifikasikan tanpa harus

[19] G. Ansari Renani and M. N. Ghasemi, "The Evaluation of Knowledge Management to Create Competitive Strategies of Differentiation through Value Chain of Activities of the Organization.," *Research Letter of Development Management* 2 (2009): 10–30.

[20] Armstrong, *A Handbook of Personnel Management Practice*.

menghubungi orang yang pertama kali mengembangkannya. Strategi ini sangat bergantung pada teknologi informasi untuk mengelola database dan juga penggunaan intranet.

2. Strategi personalisasi. Pengetahuan terkait erat dengan orang yang telah mengembangkannya dan dibagikan terutama melalui kontak langsung orang ke orang. Ini adalah pendekatan '*person to person*' yang melibatkan berbagi pengetahuan diam-diam. Pertukaran ini dicapai dengan menciptakan jaringan dan mendorong komunikasi tatap muka antara individu dan tim melalui konferensi informal, lokakarya, jajak pendapat, dan sesi tatap muka.

Hansen, dkk menyatakan bahwa pilihan strategi harus bergantung pada organisasi; apa yang dilakukannya, bagaimana melakukannya, dan budayanya. Oleh karena itu, konsultan seperti Ernst & Young, yang menggunakan pengetahuan untuk menangani masalah yang berulang, mungkin bergantung terutama pada kodifikasi sehingga solusi yang terekam untuk masalah serupa dapat diperoleh dengan mudah.

SDM dapat memberikan kontribusi penting untuk manajemen pengetahuan. Peran SDM adalah memastikan bahwa organisasi memiliki modal intelektual yang dibutuhkannya. Cara utama SDM dapat berkontribusi pada manajemen pengetahuan dirangkum di bawah ini;[21]

1. Membantu mengembangkan budaya terbuka di mana nilai dan norma menekankan pentingnya berbagi pengetahuan.
2. Mempromosikan iklim komitmen dan kepercayaan.
3. Memberikan nasihat tentang desain dan pengembangan organisasi yang memfasilitasi berbagi pengetahuan melalui jaringan dan komunitas praktik (kelompok orang yang memiliki perhatian yang sama tentang aspek pekerjaan mereka), dan kerja tim.
4. Memberi nasihat tentang kebijakan sumber daya dan menyediakan layanan sumber daya yang memastikan bahwa karyawan yang

---

[21] *Ibid.*

berharga yang dapat berkontribusi pada penciptaan dan berbagi pengetahuan tertarik dan dipertahankan.

5. Nasihat tentang metode memotivasi orang untuk berbagi pengetahuan dan menghargai mereka yang melakukannya.
6. Membantu dalam pengembangan proses manajemen kinerja yang berfokus pada pengembangan dan berbagi pengetahuan.
7. Mengembangkan proses pembelajaran organisasi dan individu yang akan menghasilkan dan membantu dalam menyebarkan pengetahuan.
8. Mendirikan dan mengatur lokakarya, konferensi, seminar, dan simposium yang memungkinkan pengetahuan dibagikan dari orang ke orang.
9. Dalam hubungannya dengan TI, kembangkan sistem untuk menangkap dan, sejauh mungkin, mengkodifikasi pengetahuan eksplisit dan diam-diam.
10. Secara umum, promosikan tujuan manajemen pengetahuan dengan manajer senior untuk mendorong mereka menggunakan kepemimpinan dan mendukung inisiatif manajemen pengetahuan.

Strategi manajemen pengetahuan mengacu pada pendekatan keseluruhan yang ingin dilakukan organisasi untuk menyelaraskan sumber daya pengetahuan dan kapabilitasnya untuk meningkatkan kinerja organisasi.[22] Strategi manajemen pengetahuan dapat dibagi menjadi dua kategori: kodifikasi untuk penyimpanan pengetahuan; dan berbagi pengetahuan interaktif interpersonal.[23,24] Kodifikasi untuk penyimpanan pengetahuan menekankan kemampuan untuk menyimpan, berbagi, dan menggunakan pengetahuan yang didokumentasikan secara eksplisit dari organisasi. Dalam kasus seperti itu, individu berusaha untuk secara eksplisit menyandikan pengetahuan

[22] M.H. Zack, "Developing a Knowledge Strategy," *California Management Review* 41, no. 3 (1999): 25–45.

[23] *Ibid.*

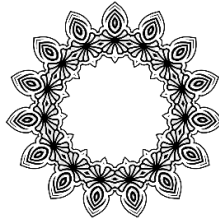
[24] M. Hansen, N. Nohria, and T. Tierney, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?," *Harvard Business Review* 77, no. 2 (1999): 106–116.

mereka ke dalam gudang pengetahuan bersama, seperti database, dan juga mengambil pengetahuan yang mereka butuhkan, yang telah ditambahkan individu lain ke gudang. Strategi ini biasanya menerapkan teknologi informasi untuk memfasilitasi proses pencarian pengetahuan, penyimpanan pengetahuan dan pemanfaatan pengetahuan. Dalam pendidikan sekolah, manajemen pengetahuan tidak hanya menyediakan wadah bagi para guru untuk berdiskusi tentang ide-ide yang berbeda untuk pengajaran dan untuk mengirim sumber daya untuk pembelajaran siswa, tetapi juga mempertahankan keahlian guru yang berpengalaman, meningkatkan keefektifan mereka dalam hal kinerja belajar mengajar, mendukung pengembangan komunitas pengetahuan di sekolah, dan menumbuhkan budaya belajar.[25] Ini memperkuat kompetensi profesional staf dan meningkatkan struktur dan kebijakan organisasi. Leung[26] melakukan studi kualitatif terhadap sekolah-sekolah di Hongkong untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung atau menghambat penerapan manajemen pengetahuan dalam pendidikan. Dia menemukan bahwa kepemimpinan dan manajemen perubahan, strategi dan tujuan, pembelajaran organisasi, dukungan teknis, budaya sekolah dan kepercayaan di antara para guru adalah faktor penting yang mempengaruhi manajemen pengetahuan dalam konteks sekolah. Dia menyimpulkan bahwa manajemen pengetahuan yang berhasil di sekolah melibatkan berbagai aspek seperti aksesibilitas teknologi informasi, kepemimpinan yang kuat, pengaruh budaya, struktur organisasi dan karakteristik manusia.

Cheng[27] melakukan penelitian tentang manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi di sebuah sekolah. konteks sekolah dan mengeksplorasi strategi pengetahuan yang dapat

---

[25] Leung, "Critical Factors of Implementing Knowledge Management in School Environment: A Qualitative Study in Hong Kong."

[26] *Ibid.*

[27] E. C. K. Cheng, "Knowledge Strategies for Enhancing School Learning Capacity," *International Journal of Education Management* 26, no. 6 (2012): 557–592.

diterapkan secara efektif dalam organisasi pendidikan. Dia menemukan bahwa strategi pengetahuan yang efektif untuk membangun modal intelektual sekolah cenderung berbagi pengetahuan melalui interaksi antarpribadi,[28] daripada strategi kodifikasi untuk penyimpanan pengetahuan. Schechter[29] mengkonseptualisasikan proses penerapan strategi pengetahuan yang mewakili pengelolaan pengetahuan yang didistribusikan ke seluruh organisasi sebagai mekanisme pembelajaran organisasi. Abdul Hamid[30] melakukan penelitian untuk mengeksplorasi strategi pengetahuan pribadi para pemimpin sekolah dan guru. Dia menemukan bahwa strategi pengetahuan pribadi sangat berkorelasi dengan persepsi lingkungan manajemen pengetahuan yang positif di sekolah, kualitas data yang disimpan di sekolah, dan sejauh mana pengambilan keputusan di sekolah didorong oleh informasi. Strategi pribadi juga cenderung mempengaruhi budaya pengetahuan di sekolah. Abdul Hamid menyimpulkan bahwa strategi pribadi dapat memanipulasi cara orang mencari dan mentolerir pengetahuan baru, dan bagaimana ide dihargai dan digunakan. Tingkat yang lebih tinggi dari strategi pengetahuan pribadi juga cenderung menghasilkan kepercayaan yang lebih kuat pada kualitas proses pengambilan keputusan di sekolah

---

[28] Zack, "Developing a Knowledge Strategy."

[29] C. Schechter, "Organizational Learning Mechanisms: The Meaning, Measure, and Implications for School Improvement," *Educational Administration Quarterly* 44, no. 2 (2008): 155–186.

[30] J. Abdul Hamid, "Knowledge Strategies of School Administrators and Teachers," *International Journal of Educational Management2* 22, no. 2 (2008): 529–268.

BAB 2

KONSEP DASAR MANAJEMEN SDM

A. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

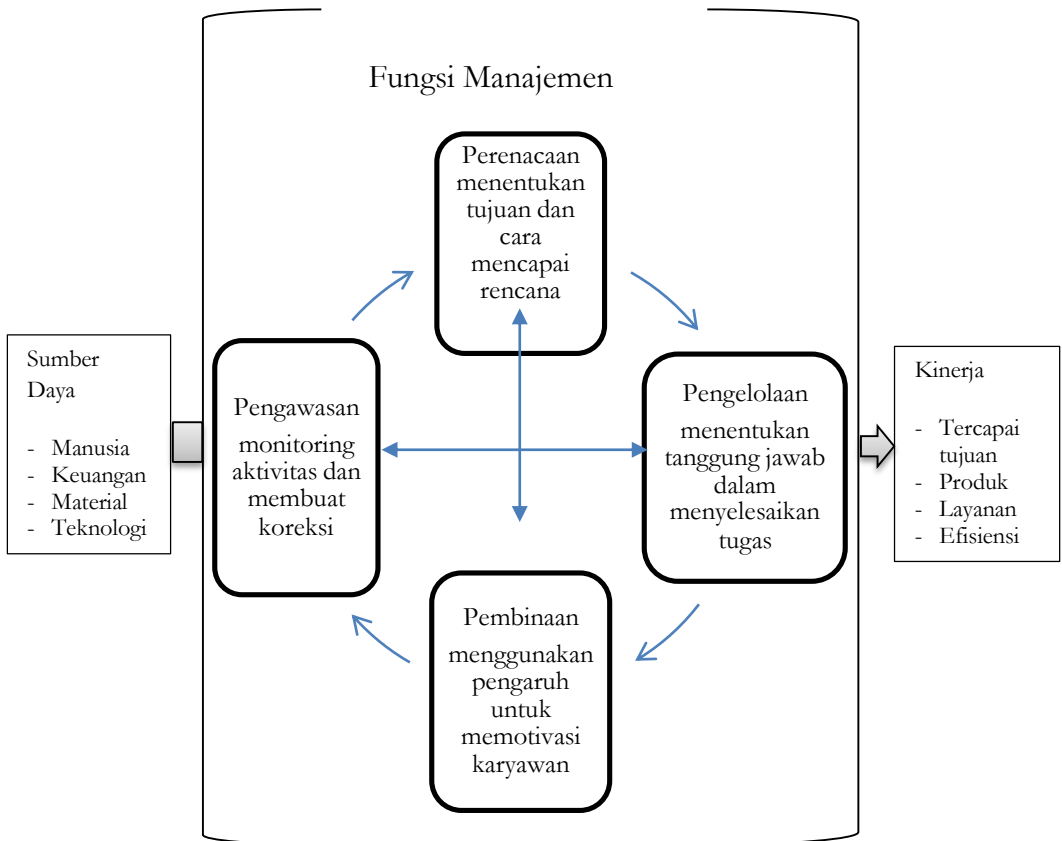
Pada hakikatnya, manajemen merupakan proses menghadapi tantangan dan keberagaman dalam organisasi. Seperti seorang manajer harus menghadapi tantangan perkembangan teknologi, menemukan cara menggunakan internet ataupyn konsep dalam menghadapi tantangan global. Jadi, perbedaan manajer dalam organisasi saat ini dengan dulu terletak pada kebutuhan terhadap loyalitas, keterampilan manajemen dengan pendekatan bari yang menekankan pada aspek manusia, peningkatan fleksibilitas, dan keterlibatan sumber daya manusia. Dengan demikian, aspek utama dari manajemen adalah keterlibatan peran dan pentingnya semua pihak terlibat dalam organisasi. Manajer mengetahui bagaimana mengelola sumber daya manusia. Jadi, manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengelolaan, pembinaan, dan pengawasan sumber daya organisasi. Ada dua ide pokok dari definisi konsep manajemen;[31]

1. Empat fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengelolaan, pembinaan, dan pengawasan.
2. Pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pemahaman konsep dasar manajemen sangat penting untuk proses manajemen sumber daya manusia. Hal ini disebabkan karena proses menajemen sumber daya manusia terimplimentasi pada seorang

---

[31] Richard L. Daft and Dorothy Marcic, *Understanding Management Fifth Edition* (USA: Thomson Higher Education, 2006).

manajer organisasi dalam mencapai tujuan. Proses menajemen sumber daya manusia menjadi salah satu bagian dari proses menajamen, seperti yang tergambar berikut ini.[32]

Gambar 1. Proses Manajemen

Pada gambar tersebut dijelaskan proses manajemen suatu organisasi. Dalam manajemen memiliki 4 langkah yang harus dilakukan untuk mencapai kinerja organisasi yang baik serta menggunakan sumber daya yang dimiliki sehingga segala kekuatan dari sumber daya manusi, keuangan, fasilitas ataupun teknologi informasi dalam organisasi memberikan manfaat dan memfasilitasi ketercapaian tujuan organisasi.

---

[32] *Ibid.*

Konsep manajemen sumber daya manusia pertama kali digunakan pada tahun 1980-an dan menggunakan istilah *grew* pada tahun 1990-an. Menurut Boxall dan Purcell bahwa terlepas dari ketidakjelasan definisi, istilah manajemen sumber daya manusia paling populer sebagai aktivitas manajer yang berhubungan dengan pengelolaan sekelompok orang. Oleh karena itu, karakteristik utama dari pendekatan pengelolaan sumber daya manusia adalah;[33]

1. Pentingnya adopsi strategi
2. Manajer memiliki peran penting
3. Kebijakan organisasi harus dipadukan dan selaras agar proyek dan dukungan nilai organisasi pusat dan sasaran yang ingin dicapai, sehingga komunikasi memainkan peran penting.
4. Dasar filosofi diadopsi yang menekan pada keunggulan pencapaian kompetisi melalui upaya setiap orang. Hal ini bisa diinterpretasikan berbeda pada setiap tindakan yang dikenal sebagai pengelolaan sumber daya manusia yang ketat ataupun tidak ketat.
5. Penggunaan pendekatan unitaris atau tunggal daripada pluralis pada hubungan antara manajer dan karyawan.
6. Semua orang yang bekerja di organisasi berperan penting baik yang bekerja penuh waktu ataupun paruh waktu .

Seperti telah dipaparkan bahwa istilah manajemen sumber daya manusia perlu didefinisikan sejalan dengan awal perkembangannya. Istilah *human resource management* muncul pada akhir tahun 1980-an sebagai bentuk alternatif dari *personnel management*. Namun menurut Middlewood dan Lumby, istilah ini telah dikaitkan dengan cara menyampaikan persepsi tentang manajemen staf yang efektif dalam organisasi secara lebih luas, startegik, dan lebih dinamis. *Personnel management* adalah manajemen personalia yang mempunyai kewenangan unit terpisah, spesialis, berbeda dan sangat birokratis dalam organisasi. Konsep ini fokus pada prosedur operasional dan

[33] Margaret Foot, Caroline Hook, and Andrew Jenkins, *Introducing Human Resource Management Seventh Edition* (UK: Pearson Education Limited., 2016).

sering menyajikan solusi kepada manajer yang kurang jelas dan tidak realistic terhadap permasalahan yang harus diselesaikan. Sebaliknya, manajemen sumber day amanusia menggambarkan visi strategi suatu organisasi dan dipadukan dengan konsep pengelolaan organisasi.[34]

Konsep manajemen sumber daya manusia dalam konteks bidang pendidikan memiliki dasar berbeda dengan manajemen yang berorientasi pada organisasi bisnis. Menurut Middlewood dan Lumby bahwa manajemen sumber daya manusia yang efektif adalah kunci utama untuk penyediaan pengalaman pendidikan berkualitas tinggi dan organisasi pendidikan bergantung pada kesuksesan mereka dalam mendapatkan kualitas, komitmen dan kinerja semua orang yang bekerja di organisasi tersebut. Pengertian dari konsep 'penyediaan pengalaman pendidikan berkualitas tinggi' merujuk pada keunggulan kompetitif sebagai langkah pertama yang penting dalam membedakan manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan dari manajemen sumber daya manusia dalam bisnis. Ada empat konsep yang bisa digunakan dalam memahami konsep dasar manajemen sumber daya manusia baik pada organisasi pendidikan ataupun lembaga komersial.[35]

1. Teori modal manusia (*human capital theory)*

   Seorang pakar ekonomi menyebutkan bahwa sumber daya merujuk pada modal individu atau kelompok. *Human capital theori* mengasumsika bahwa individu termotivasi untuk meningkatkan modal manusia melalui kualifikasi dan pengalaman relevan, karena hal tersebut dapat meningkatkan kesejajteraan masa depan. Selain itu, teori modal manusia sebagai tujuan pertama dalam pendidikan harus meningkatkan produktivitas dan mendukung pertumbuhan ekonomi. Walaupun teori ini mempunyai pengaruh yang cukup berar terhadap kebijakan pendidikan sejak tahun 1960-an, hal ini telah memiliki batasan. Pertama, kajian empiris berpendapat bahwa

---

[34] Justine Mercer, Bernard Barker, and Richard Bird, *Human Resource Management in Education; Contexts, Themes, and Impact* (New York & London: Routledge, 2010).

[35] *Ibid.*

pengeluaran yang lebih tinggi dalam pendidikan tidak selalu menciptakan kekayaan yang lebih besar. Faktanya bahwa pengembalian modal manusia (*human capital return)* menurun dan pengetahuan yang dihasilkan oleh pendidikan tidak dapat menjadi mesin pertumbuhan ekonomi. Kedua, pada pasar bebas, siswa tidak bisa dipaksa untuk mempelajari apa yang ekonomi butuhkan. Ketiga, prediksi tentang apa pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki pada 30 atau 40 tahun kemudian. Artinya bahwa para lulusan di sekolah saat ini tidak pernah bisa menyiapkan seutuhnya keperluan pekerjaan. Jadi, lebih baik pengajaran keterampilan khusus dan pengetahuan di sekolah ataupun perguruan tinggi seharusnya tetap mempertahankan kreativitas dan semangat untuk pembelajaran seumur hidup. Terakhir, teori ini mengabaikan kondisi sosial dan tujuan moral dalam pendidikan. Hal ini seharusnya memasukkan

2. *Neo-Liberalism.*

   Neo-liberalisme adalah teori praktik politik ekonomi yang mengusulkan tentang kesejahteraan manusia dengan cara memberikan kebebasan dan keterampilan kewirausahaan individu dalam kerangka kelembagaan yang dicirikan oleh hak milik pribadi yang kuat, pasar bebas, dan perdagangan bebas. Jadi, pasar adalah raja dari konsep tersebut.

3. Managerialism

   Manajerialisme telah menjadi ciri sektor publik di AS, Kanada, Inggris, Australia, dan Selandia Baru sejak tahun 1980-an. Krisis ekonomi pada akhir tahun 1970-an mendorong negara-negara untuk membatasi pengeluaran pemerintah dan mempertanyakan nilai negara kesejahteraan biro (Barker 2009). Menurut Clarke dan Newman (1997), Manajemen Publik Baru memiliki karakteristik yaitu:

   - fokus yang tajam pada peningkatan pendapatan dan efisiensi untuk mengkompensasi pengeluaran publik yang berkurang;

- target dan hasil yang dapat diukur daripada proses intrinsik dan lebih samar;
- adopsi teknologi baru yang memfasilitasi pemantauan dan pengukuran yang lebih intens, sehingga mengganggu kehidupan dan ruang pribadi dengan tuntutan pekerjaan;
- penekanan pada persaingan antara individu dan organisasi yang mengarah pada pilihan bias dan peningkatan stres

Konsep Manajemen Publik Baru telah mendasari ideologi tertentu. Clarke dan Newman mengklaim bahwa sektor publik secara tradisional menyiapkan sumber daya karena tidak memiliki disiplin pasar dan membiarkan karyawannya terlalu otonom. Namun, Baker menggabungkan konsep manajerialisme pasar dari Thatcher dengan kontrol pusat yang lebih besar, memperkenalkan hibrida, versi modernisasi dari Manajemen Publik Baru yang disebut sebagai manajerialisme baru. Pendukung manajerialisme baru mengklaim bahwa lembaga sektor publik telah diberikan otonomi yang lebih besar, para penentang menyarankan mereka diam-diam telah dimanipulasi oleh konteks kebijakan yang didasarkan inspeksi dan performativitas.

4. Performativitas

Istilah performativitas pertama kali diciptakan pada tahun 1984 oleh Lyotard, yang menyatakan bahwa masyarakat postmodern telah terobsesi dengan efisiensi dan efektivitas. Prinsip performativitas berarti meminimalkan input (biaya) dan memaksimalkan output (manfaat), sehingga dapat memberikan nilai uang yang optimal. Menurut Elliott, dengan cara ini, kualitas menjadi identik dengan efektivitas biaya. Ball mendefinisikannya sebagai bentuk teknologi, budaya dan model aturan yang menggunakan penilaian, perbandingan dan tampilan sebagai sarana insentif, kontrol, pengurangan dan perubahan berdasarkan penghargaan dan sanksi (baik material maupun simbolik).

Oleh karena itu, setiap organisasi harus memahami konsep dasar dalam manajemen sumber daya manusia khusus lembaga

pendidikan. Selain itu, manajemen SDM juga harus mempunyai nilai tambah yang memaparkan perbedaan fungsi manajemen SDM. Konsep ini bertujuan untuk menunjukkan bagaimana fungsi manajemen SDM dalam membuat perbedaan bagi organisasi dan bagaimana mereka dapat membentuk strategi bisnis organisasi. Menurut Harrison (2002), untuk menambah nilai pengembangan sumber daya manusia harus mencapai hasil yang secara signifikan meningkatkan kemampuan organisasi untuk membedakan dirinya dari organisasi serupa lainnya, dan dengan demikian meningkatkan kemajuannya. Green (1999) telah mengkritik pengelolaan manajemen sumber daya manusia profesional karena tidak memiliki kesadaran yang cukup tentang efek intervensi manajemen SDM baru terhadap organisasi, dan manajemen SDM memberikan nilai tambah terkait tiga hal yaitu:[36]

1. keselarasan - mengarahkan orang ke arah yang benar
2. keterlibatan - mengembangkan keyakinan dan komitmen terhadap tujuan dan arah organisasi
3. pengukuran - menyediakan data yang menunjukkan hasil yang ditingkatkan tercapai.

Manajemen sumber daya manusia terus mempengaruhi dan dipengaruhi oleh perubahan konteks ketenagakerjaan, namun, meski masih relatif baru, hal itu tidak lagi dapat digambarkan sebagai fenomena yang muncul. Boxall dan Purcell mengemukakan bahwa manajemen SDM adalah aktivitas manajemen dalam mengatur pekerjaan dan mempekerjakan orang. Namun, masih ada sedikit kesepakatan universal tentang apa yang sebenarnya konsep dasar manajemen SDM, dan perdebatan seputar arti istilah dan dampak konsep tersebut terus berlanjut. Manajemen sumber daya manusia mengacu pada kumpulan kebijakan yang digunakan untuk mengatur

[36] Foot, Hook, and Jenkins, *Introducing Human Resource Management Seventh Edition*.

pekerjaan dalam hubungan kerja. Hal ini berpusat pada manajemen pekerjaan dan manajemen orang yang melakukan pekerjaan.[37]

Oleh karena itu, manajemen SDM berkaitan dengan rekrutmen, seleksi, pembelajaran dan pengembangan, penghargaan, komunikasi dan keterlibatan karyawan, kerja tim dan manajemen kinerja. Meskipun relatif mudah untuk membuat daftar aktivitas yang membentuk manajemen SDM, konsep ini merujuk pada subjek yang telah memicu banyak perdebatan dan ketidaksepakatan. Jadi, terlepas dari popularitas istilah manajemen SDM, masih belum ada definisi yang disepakati secara universal. Watson mengemukakan bahwa 'istilah manajemen SDM digunakan dalam berbagai cara yang membingungkan'. Dalam arti luasnya, manajemen SDM bisa digunakan sebagai istilah umum untuk mendeskripsikan pendekatan apa pun dalam mengelola orang; misalnya, Boxall dan Purcel menggunakan istilah tersebut mencakup 'manajemen pekerjaan dan manajemen orang untuk melakukan pekerjaan'.[38]

Manajemen orang di sekolah dan perguruan tinggi dapat dilihat baik sebagai seperangkat persyaratan teknis, memahami undang-undang dan peraturan lokal terkait dengan perekrutan staf, penerapan sistem penggajian, melakukan tinjauan, dan lain-lain yang disebabkan karena membutuhkan keterampilan sosial / emosional untuk menciptakan dan memelihara rangkaian hubungan yang berfungsi dengan baik di dalam sekolah / komunitas perguruan tinggi. Keseimbangan antara keduanya berada di jantung perdebatan tentang sifat mengelola orang dalam ranah pendidikan di abad kedua puluh satu. Perdebatan sebagian besar telah dibingkai dengan membahas sifat dan manfaat relatif dari dua pendekatan, personel dan sumber daya manusia atau manajemen sumber daya manusia strategis. Hal ini berbeda dengan manajemen sumber daya manusia yang dikaitkan dengan pendekatan yang lebih responsif, menempatkan tanggung

---

[37] Julie Beardwell and Amanda Thompson, *Human Resource Management; A Contemporary Approach Eight Edition* (UK: Pearson Education Limited., 2017).

[38] *Ibid.*

jawab dan kewenangan untuk perubahan di lokasi di mana perubahan diperlukan, organisasi individu.[39]

Pendekatan manajemen sumber daya manusia didasarkan pada penempatan tanggung jawab untuk manajemen staf dengan manajer, berkembang secara individual kegiatan sesuai dengan kebutuhan strategis sekolah atau perguruan tinggi, dan mengganti negosiasi individu dengan prosedur di seluruh sistem. Di dalam institusi, disarankan agar manajemen staf harus mencakup:[40]

1. melibatkan staf dalam menetapkan maksud dan tujuan lembaga
2. melibatkan staf dalam manajemen
3. menerapkan prosedur yang disepakati tentang rekrutmen dan seleksi, induksi, penilaian dan pensiun
4. mendokumentasikan catatan staf
5. memastikan akses staf tentang informasi tertulis yang relevan tentang kondisi layanan, prosedur pengaduan, dll.
6. memberikan kesempatan pengembangan bagi staf
7. menyediakan / menerapkan struktur untuk promosi
8. menangani masalah / kesulitan staf individu yang muncul
9. mengevaluasi dan mendukung kinerja staf dalam proses belajar mengajar (diadaptasi dari Sekretariat Commonwealth dan Bank Dunia, 1992).

Beberapa manajer pendidikan tidak akan memiliki kendali atas beberapa tanggung jawab yang diuraikan di atas. Sejauh mana tanggung jawab untuk masing-masing bidang ini terletak di tingkat kelembagaan yang membentuk pengelolaan orang. Manajemen staf juga dibentuk oleh tingkat perkembangan ekonomi, politik dan pendidikan di negara atau wilayah mereka. Konteks nasional / regional dapat menentukan tujuan sekolah / perguruan tinggi, dengan demikian mempengaruhi agenda para pengelola pendidik. Chapman dan Adams telah

---

[39] Nick Foskett and Jacky Lumby, *LEADING AND MANAGING EDUCATION: INTERNATIONAL DIMENSIONS* (Great Britain: Paul Chapman Publishing, 2003).

[40] *Ibid.*

mendiskusikan tentang negara berkembang di Asia, menyarankan bahwa indikator dari manajemen staf yang berhasil meliputi:

1. guru datang ke sekolah tepat waktu.
2. guru memiliki salinan kurikulum.
3. guru menerima supervisi instruksional.

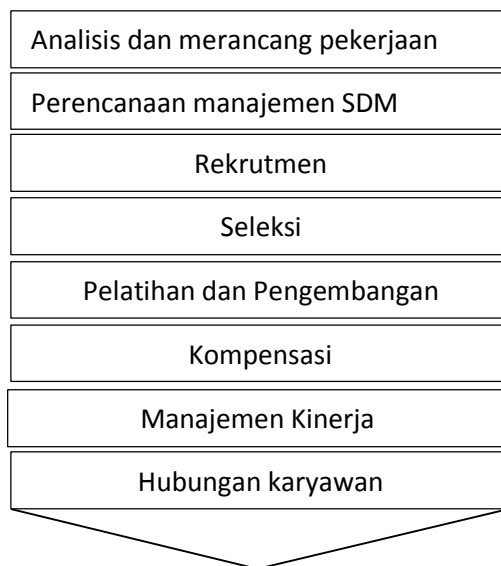
Sparrow dan Hiltrop mengidentifikasi empat faktor lingkungan di mana pendekatan yang tepat untuk mengelola orang bergantung pada faktor budaya, kerangka legislatif, struktur sistem tempat mereka bekerja, dan peran / kompetensi mereka yang mengelola orang-orang. Apapun konteksnya, kepentingan yang diinvestasikan dalam pengelolaan orang menuntut dukungan dari landasan penelitian dan penulisan yang berkembang dengan baik yang dapat menginspirasi dan membimbing para pemimpin dan manajer yang memikul tanggung jawab untuk staf di sekolah dan perguruan tinggi. Meskipun tidak diragukan lagi ada banyak nilai yang besar, literatur tersebut juga menyebarkan sejumlah mitologi, terutama dalam promosi strategi manajemen sumber daya manusia yang berasal dari budaya tertentu:[41]

- mitologi 1 - ada pawai dari personel kuno sebelumnya tentang pendekatan untuk strategis masa depan manajemen SDM
- mitologi 2 - pendekatan seperti itu mewakili cara yang tepat dalam mengelola staf.
- Mitologi 3 - meningkatkan gaji guru akan meningkatkan kinerja
- Mitologi 4 - sistem penilaian kinerja meningkatkan kinerja guru.

Dengan demikian, proses manajemen SDM dalam ranah pendidikan memberikan konsep yang berbeda mulai dari pembagian tugas, tanggung jawab dan peningkatan kualitas SDM. Pandangan berbeda menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan, praktik, dan sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Gambar 2 menekankan bahwa ada beberapa praktik manajemen sumber daya manusia yang penting. Strategi yang mendasari praktik ini perlu dipertimbangkan untuk

---

[41] *Ibid.*

memaksimalkan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Seperti yang ditunjukkan gambar tersebut, praktik manajemen sumber daya manusia termasuk menganalisis dan merancang pekerjaan, menentukan kebutuhan sumber daya manusia (perencanaan SDM), rekrutmen calon karyawan (merekrut), memilih karyawan (seleksi), mengajari karyawan cara melakukan pekerjaan mereka dan mempersiapkan mereka untuk masa depan (pelatihan dan pengembangan), menghargai karyawan (kompensasi), mengevaluasi kinerja mereka (kinerja manajemen), dan menciptakan lingkungan kerja yang positif (hubungan karyawan).[42]

Kinerja Organisasi

Gambar 2. Praktik Manajemen SDM

B. Peran, Tanggung Jawab dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sekolah hendaknya menyediakan pola kegiatan yang sangat bervariasi untuk memenuhi perkembangan seluruh kepribadian anak-anak. Perhatian pertama sekolah harus menyediakan lingkungan yang

---

[42] Raymond A. Noe et al., *Human Resource Management Gaining A Competitive Advantage* (New York: McGraw-Hill Education, 2015).

kaya keilmuan bagi siswanya, menyenangkan dan merangsang siswa untuk belajar, yang akan membangkitkan minat mereka yang berlipat ganda dan menjadikan hidup sebagai pengalaman yang menyenangkan. Agar manajemen sekolah berhasil, maka sekolah harus memiliki karakteristik yang terkait dengan manajemen pendidikan berikut;[43]

1. Sains sekaligus seni
2. Fungsi dinamis
3. Kepraktisan
4. Proses yang berbeda
5. Dibutuhkan di semua tingkatan organisasi
6. Kegiatan kelompok
7. Eksistensi universal
8. Sistem otoritas
9. Kesesuaian dengan filosofi sosial dan politik negara
10. Berorientasi pada tujuan
11. Keberhasilan pencapaian hasil yang diinginkan
12. Proses sosial
13. Faktor produksi
14. Fleksibilitas
15. Pendekatan profesional

Per Dalin menawarkan kerangka kerja untuk sekolah yang memiliki kepercayaan diri ketika dia menulis tentang masa depan sekolah di mana dia menggambarkan pendidikan dengan cara yang mengubah pola berpikir banyak orang tentang sekolah:[44]

1. Pergeseran paradigma: Dunia berubah secara dramatis; kita berada di tengah perubahan paradigma besar, dan perubahan tambahan pada sekolah yang ada tidak memadai. Perubahan pendidikan yang berarti menuntut perspektif baru dan perubahan mendasar dalam budaya sekolah.

---

[43] I. S. Sindhu, *Educational Administration and Management* (India: Pearson Education in South Asia, 2012).

[44] Anne Gold and Jennifer Evans, *Reflecting on School Management* (Philadelphia: Taylor & Francis, 2005).

2. Sekolah sebagai unit perubahan: Sekolah adalah unit perubahan, karena sekolah merupakan satu-satunya tempat di mana tuntutan masyarakat dan harapan serta kebutuhan belajar siswa dan guru bertemu. Setiap sekolah itu unik sehingga sekolah harus belajar bagaimana menciptakan konsep belajar.
3. Otoritas pusat sebagai mitra: Sekolah merupakan bagian dari pembangunan bangsa. Maka membutuhkan tantangan dan dukungan dari otoritas pusat. Banyak masalah masa depan yang membebani dan hanya dapat ditangani sebagai hasil kerja sama yang erat antara sekolah dan otoritas pusat.
4. Kebutuhan nyata: Perbaikan sekolah, agar efektif, harus memenuhi kebutuhan nyata siswa. Untuk mencapai tujuan ini dibutuhkan proses yang kompleks dalam mengembangkan kepemilikan dan berbagi visi tujuan jangka pendek dan jangka panjang di setiap sekolah.
5. Perubahan sebagai pembelajaran: Perubahan yang berdampak pada kehidupan siswa melibatkan proses pembelajaran mendalam yang hanya dapat dikuasai oleh guru dan kepala yang belajar sendiri, dalam tim yang dapat memanfaatkan bakat semua anggota, dan dalam sekolah sebagai organisasi yang melibatkan semua peserta. Perubahan yang berarti tergantung pada penguasaan pribadi, hasil dari proses pembelajaran yang berkelanjutan (Senge, 1990).
6. Organisasi pembelajar: organisasi pembelajar yang mampu merespon secara kreatif terhadap perubahan lingkungan; sebuah organisasi yang memiliki kapasitas tertanam untuk perubahan kurikulum berbasis sekolah, untuk pengembangan dan pengawasan staf, untuk pengembangan tim serta manajemen dan organisasi. pengembangan; dan, paling tidak, telah melembagakan proses penilaian sekolah yang sedang berlangsung.

Manajemen SDM sebagai sarana untuk berkontribusi terhadap profitabilitas, kualitas, dan tujuan bisnis lainnya melalui peningkatan dan penunjang operasional bisnis. Hal tersebut juga sama ketika dikaitkan dengan organisasi pendidikan. Setiap manajemen sumber

daya manusia pada ranah pendidikan berkontribusi pada pencapaian tujuan dan sasaran penyelenggaraan *pendidikan* dengan orientasi kualitas tinggi pada semua aspek. Berikut ini tanggung jawab dari departemen sumber daya manusia.[45]

Tabel 1. Tanggung Jawab Departemen Sumber Daya Manusia

Fungsi	Tanggung Jawab
Analisis dan design pekerjaan	Analisis pekerjaan, analisis cara bekerja, deskripsi pekerjaan
Rekrutmen dan seleksi	Merekrut, menyebarkan deskripsi pekerjaan, wawancara, pengujian, koordinasi pengangkatan karyawan sementara
Pelatihan dan pengembangan	Orientasi, pelatihan keterampilan, program pengembangan, pengembangan karir
Manajemen kinerja	Pengukuran kinerja, persiapan dan administrasi penilaian kinerja, umpan balik dan pembinaan, kedisiplinan.
Kompensasi dan keuntungan	Administrasi proses pemberian gaji, pembayaran insentif, asuransi, liburan, rencana pensiun, bagi hasil, kesehatan dan kebugaran, rencana saham
Hubungan karyawan/hubungan kerja	Survei sikap, buku pegangan karyawan, kepatuhan hukum ketenagakerjaan, relokasi dan layanan *outplacement*
Kebijakan personalia	Pembuatan kebijakan, komunikasi kebijakan
Data karyawan dan sistem informasi	Penyimpanan catatan, sistem informasi SDM, analitik sistem tenaga kerja, media sosial, Intranet dan akses Internet

[45] Noe et al., *Human Resource Management Gaining A Competitive Advantage*.

Kepatuhan terhadap hukum	Kebijakan untuk memastikan perilaku yang pekerja; inspeksi keselamatan, akomodasi aksesibilitas, kebijakan privasi, etika
Dukungans strategi bisnis	Perencanaan sumber daya manusia, manajemen bakat, manajemen perubahan, pengembangan organisasi

Departemen SDM sepenuhnya bertanggung jawab atas penempatan, kepatuhan hukum ketenagakerjaan, pencatatan, pengujian, kompensasi, pengangguran, dan beberapa aspek administrasi tunjangan. Departemen SDM kemungkinan besar akan berkolaborasi dengan fungsi perusahaan lain dalam wawancara kerja, manajemen kinerja dan disiplin, serta upaya untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas. Dalam pandangan Farnham, Guest dan Conway, Sparrow, dkk telah mengakui pentingnya manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk keberhasilan organisasi, masih ada sejumlah kekhawatiran tentang masa depan manajemen sumber daya manusia. Berikut ini beberapa fungsi utama yang sekarang disediakan oleh departemen sumber daya manusia, yaitu;[46]

1. Kinerja SDM
2. Rekruitmen dan seleksi
3. Pelatihan dan pengembangan
4. Penghargaan dan manajemen kinerja
5. Hubungan karyawan
6. Budaya organisasi
7. Internasionalisasi dan globalisasi
8. Perbedaan dan persamaan
9. Perampingan
10. Perubahan organisasi
11. Keterlibatan dan partisipasi

[46] Adrian Wilkinson, Tom Redman, and Tony Dundon, *Contemporary Human Resource Management Text and Cases Fifth Edition* (UK: Pearson Education Limited., 2017).

12. Perjanjian
13. Etika dan pemerintahan
14. Pengetahuan manajemen
15. Penindasan atau pelecehan
16. Fleksibilitas
17. Manajemen kemampuan atau keterampilan
18. Kesejahteraan karyawan
19. Teknologi dan SDM

Sebagian fungsi departemen SDM merupakan kritik Drucker bahwa fungsi SDM kurang koherensi telah dimoderasi oleh beberapa perubahan organisasi baru-baru ini. Lalu apa 'formula' untuk kesuksesan SDM? Pertama, dalam menjawab pertanyaan ini, ada bahaya nyata tergambarkan yang tidak realistis dan sudah ada cukup banyak dalam literatur preskriptif SDM. Kedua, ada lebih banyak konsistensi dalam literatur tentang apa yang seharusnya tidak didasarkan pada masa depan SDM, daripada apa yang seharusnya dilakukan. Jadi Rucci mengemukakan bahwa skenario terburuk untuk kelangsungan hidup SDM adalah departemen yang tidak mempromosikan perubahan, tidak mengidentifikasi pemimpin, tidak memahami bisnis, tidak mengenal pelanggan, tidak mendorong biaya dan tidak menekankan nilai-nilai. Pfeffer menggambarkan 'jika sumber daya manusia ingin memiliki masa depan dalam organisasi, hal ini dapat dipahami melalui perumpamaan yaitu SDM itu bukan dikelola seperti bermain peran sebagai polisi dan penegak aturan dan kebijakan, juga tidak mungkin dijamin dengan bermain sebagai pelayan keuangan'. Namun, menurut Sparrow, dkk agenda masa depan dari departemen SDM adalah kebutuhan untuk merancang tidak hanya strategi SDM tetapi juga strategi bisnis, mempromosikan budaya yang berpusat pada pelanggan seputar inovasi, keadilan dan kesejahteraan sebagai sumber keterlibatan yang lebih baik. Argumen lama yang dikemukan oleh Beer dan Eisenstat menyatakan bahwa SDM membutuhkan visi yang komprehensif dan manajer SDM masa depan akan membutuhkan keterampilan koordinasi lintas fungsi, unit bisnis dan perbatasan

setelah peningkatan globalisasi bisnis, dan manajemen umum, kepemimpinan komunikasi, kreativitas dan kompetensi kewirausahaan.[47] Lewin juga berpendapat bahwa departemen SDM professional di masa depan bukan hanya berkaitan dengan mitra bisnis. Ada banyak peran dan tujuan lain yang menggambarkan bahwa fungsi SDM dan mereka yang memimpinnya berfungsi dalam perusahaan bisnis modern termasuk mematuhi peraturan sumber daya manusia / ketenagakerjaan (peraturan yang lebih baru dan lebih lama), menegakkan kebijakan dan praktik organisasi dan ketenagakerjaan, mengukur kinerja karyawan, memberikan layanan dan bantuan kepada karyawan, mendokumentasikan dokumen karyawan, memantau keselamatan tempat kerja, penanganan relokasi karyawan.

Menurut Caldwell bahwa ada upaya penting untuk menangkap sifat perubahan peran personel dalam menanggapi transformasi besar di tempat kerja dan peningkatan terkait manajemen SDM'. Pada banyak organisasi, departemen personalia pada dasarnya adalah pendukung administratif fungsi, yang berfokus pada pengetahuan ahli, efisiensi prosedural dan kepatuhan, dan dianggap jauh dari masalah kinerja bisnis. Ulrich mengusulkan bahwa profesional SDM harus menjadi 'mitra bisnis' yang lebih proaktif dan strategis melalui penerapan empat peran kunci:[48]

1. Mitra strategis - bekerja dengan manajer senior dan lini dalam pelaksanaan strategi. SDM harus mengidentifikasi model yang mendasari cara perusahaan melakukan bisnis, yaitu arsitektur organisasi, dan melakukan audit rutin untuk mengidentifikasi aspek yang memerlukan perubahan.
2. Ahli administrasi - memperbaiki proses administrasi, penerapan teknologi, untuk meningkatkan efisiensi fungsi SDM dan seluruh organisasi.

[47] *Ibid.*

[48] Beardwell and Thompson, *Human Resource Management; A Contemporary Approach Eight Edition*.

3. Persaingan karyawan - memastikan bahwa karyawan 'terlibat', yaitu mereka merasa berkomitmen terhadap organisasi dan berkontribusi penuh.
4. Agen perubahan - membangun kapasitas organisasi untuk merangkul dan memanfaatkan perubahan dengan membentuk proses dan membantu organisasi untuk mengidentifikasi faktor kunci keberhasilan dan menilai kekuatan serta kelemahannya dalam kaitannya dengan setiap faktor.

Ulrich mengemukakan bahwa fungsi SDM perlu memenuhi keempat peran tersebut, bukti empiris menunjukkan bahwa praktisi SDM lebih cenderung ke peran strategis mitra dan agen perubahan daripada peran yang lebih terfokus secara operasional dari ahli administrasi dan persaingan karyawan. Berikut ini gambaran evoluasi peran dari manajemen sumber daya manusia;[49]

Pertengahan Tahun 1990-an	**Pertengahan Tahun 2000-an**	**Evolusi Berpikir**
Persaingan karyawan	Advokat karyawan Pengembang sumber daya manusia	Berfokus pada kebutuhan karyawan saat ini Berfokus mempersiapkan karyawan agar sukses di masa depan
Ahli administrasi	Fungsional ahli	Praktik SDM adalah inti dari nilai SDM. Beberapa praktik SDM disampaikan melalui efisiensi administrasi dan lainnya melalui kebijakan dan intervensi
Agen perubahan	Mitra strategis	Menjadi mitra strategis memiliki banyak dimensi:

[49] *Ibid.*

		pakar bisnis, agen perubahan, perencana strategis SDM, pengetahuan manajer dan konsultan
Mitra Strategi	Mitra strategis Pemimpin	Menjadi mitra strategis memiliki banyak dimensi: pakar bisnis, agen perubahan, perencana strategis SDM, pengetahuan manajer dan konsultan. Menjadi pemimpin SDM membutuhkan fungsi di masing-masing dari empat peran ini. Namun, menjadi pemimpin SDM juga berimplikasi pada memimpin fungsi SDM, berkolaborasi dengan fungsi lain, menetapkan dan meningkatkan standar pemikiran strategis dan memastikan tata kelola perusahaan.

Ulrich dkk. mengidentifikasi peran baru yang perlu diadopsi oleh profesional manajemen SDM untuk mengatasi tantangan yang saat ini dihadapi organisasi, termasuk krisis ekonomi, globalisasi, dan kemajuan teknologi. Keenam peran tersebut adalah sebagai berikut:[50]

1. Pengatur posisi strategis

[50] *Ibid.*

- Mengetahui konteks bisnis dan memahami bagaimana tren politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum dan lingkungan berdampak pada organisasi.
- Berkontribusi pada pengembangan strategi bisnis yang relevan dan membantu menerjemahkan strategi ke dalam rencana dan tujuan bisnis.

2. Aktivis yang kredibel
   - Menyelesaikan sesuatu dan memberikan hasil.
   - Memiliki keterampilan interpersonal yang kuat dan membuat keputusan bisnis yang baik berdasarkan data berkualitas baik dan pendapat yang bijaksana.
3. Membangun kemampuan
   - Membantu mendefinisikan dan membangun kapabilitas organisasi, yaitu apa yang menjadi keahlian dan dikenal organisasi.
   - Membantu memastikan bahwa kapabilitas mencerminkan nilai-nilai organisasi.
4. Perubahan Kompetisi
   - Mengembangkan kapasitas organisasi untuk perubahan dan menerjemahkannya ke dalam proses dan struktur perubahan yang efektif.
   - Mengatasi penolakan terhadap perubahan dengan melibatkan pemangku kepentingan utama dalam pengambilan keputusan dan membangun komitmen mereka.
   - Memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan, termasuk waktu, orang, modal dan informasi, tersedia.
   - Menangkap pelajaran dari kesuksesan dan kegagalan.
5. Inovator sumber daya manusia
   - Mampu berinovasi dan mengintegrasikan praktik SDM seputar masalah bisnis kritis.
   - Menyelaraskan praktik, proses, struktur, dan prosedur SDM dengan organisasi yang teridentifikasi kemampuan dan hasil bisnis yang diinginkan.

6. Pemrakarsa teknologi
    - Menerapkan teknologi jejaring sosial untuk membantu orang tetap terhubung satu sama lain dan dengan organisasi.
    - Berkontribusi pada pengelolaan informasi yang efektif.

Paparan tersebut dapat dipahami bahwa peran, fungsi dan tanggung jawab dari manajemen SDM memberikan pengaruh yang besar terhadap roda organisasi. Keberadaan peran, fungsi dan tanggung jawab manajemen SDM dalam ranah pendidikan memiliki konsep yang sama. Perbedaan hanya terletak pada visi atau tujuan yang ingin dicapai para organisasi pendidikan dan organisasi komersial. Pada intinya, memiliki tujuan yang sama yaitu menghasilkan SDM yang berkualitas.

C. Model Manajemen Sumber Daya Manusia

Dari konsep definisi manajemen SDM yang telah di paparkan. Setiap manajemen SDM mempunyai model yang berpengaruh. Model ini menjelaskan bagaimana seharusnya model manajemen sumber daya manusia dikembangkan sesuai dengan karakteristik organisasi dalam membangun kebersamaan dan kepemilikan. Ada dua model manajemen SDM yang dipahami di kalangan akademis. Di satu sisi, pendekatan berbasis kontingensi telah berkembang menjadi strategis manajemen SDM yang sesuai dengan strategi bisnis. Ada dua model manajemen sumber daya manusia.[51]

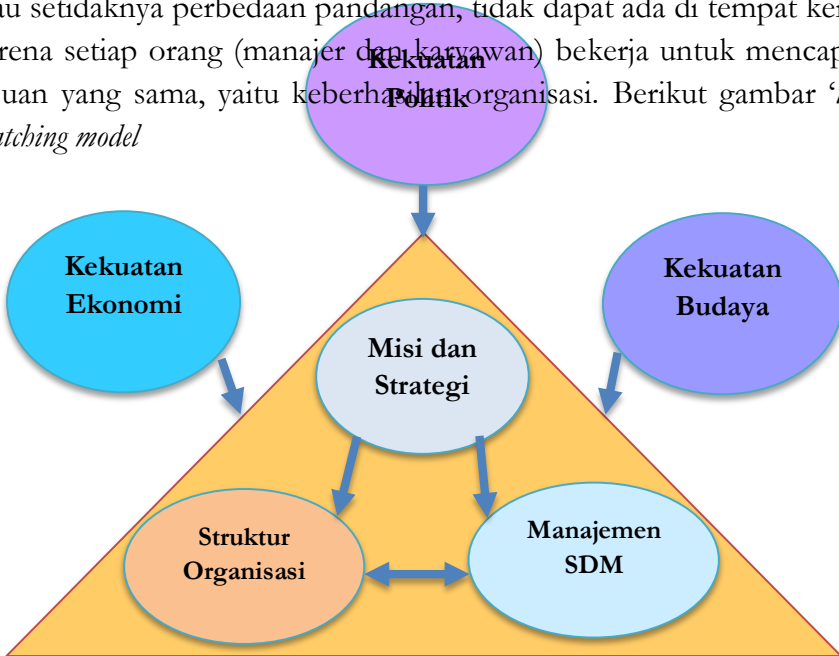
1. Kontingensi: Model pencocokan

   Model 'pencocokan', dikembangkan oleh akademisi di Michigan Business School, memperkenalkan konsep strategis manajemen SDM, di mana kebijakan manajemen SDM terkait erat dengan 'perumusan dan implementasi tujuan strategis perusahaan dan / atau bisnis'. Model diilustrasikan pada Gambar 3. Para penulis menekankan perlunya 'kesesuaian yang erat' antara strategi SDM dan strategi bisnis serta penggunaan serangkaian kebijakan dan

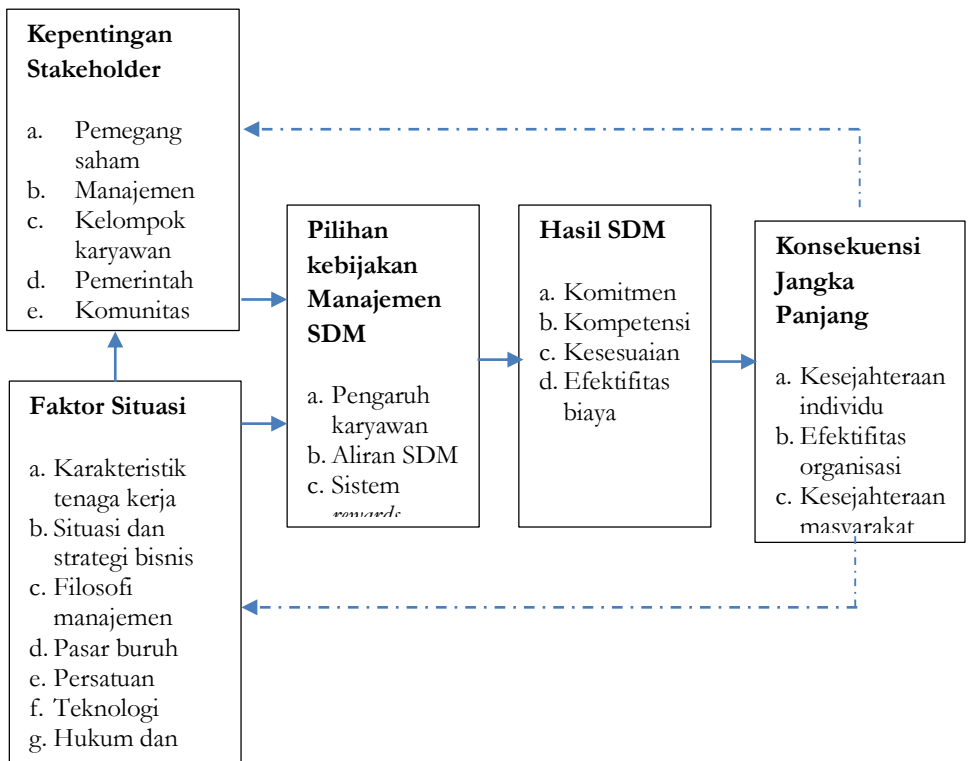
[51] *Ibid.*

praktik SDM yang terintegrasi satu sama lain dan dengan tujuan organisasi. Price menguraikan pengembangan kebijakan dan sistem SDM yang sesuai:

a) pemilihan orang yang paling cocok untuk memenuhi kebutuhan bisnis;
b) kinerja dalam mengejar tujuan bisnis;
c) penilaian, pemantauan kinerja dan pemberian umpan balik kepada organisasi dan karyawannya;
d) penghargaan untuk kinerja yang sesuai;
e) pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan bisnis.

Model pencocokan mempunyai interpretasi yang berbeda terkait dengan cara penyebaran sumber daya manusia untuk mencapai tujuan bisnis ataupun tujuan organisasi. Ada dua asumsi terkait persepsi model ini yaitu; 1) cara paling efektif untuk mengelola orang akan bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lain dan bergantung pada konteks organisasi, dan 2) unitarisme, yaitu asumsi bahwa konflik, atau setidaknya perbedaan pandangan, tidak dapat ada di tempat kerja karena setiap orang (manajer dan karyawan) bekerja untuk mencapai tujuan yang sama, yaitu keberhasilan organisasi. Berikut gambar '*the matching model*

Gambar 3. Manajemen SDM '*The Matching Model*"

2. Universalisme: Lebih banyak lebih baik

Model kedua dikembangkan oleh Beer, dkk di Universitas Harvard. 'Peta wilayah manajemen SDM (*The map of HRM territory)*', model tersebut mengakui bahwa terdapat berbagai 'pemangku kepentingan' dalam organisasi meliputi pemegang saham, berbagai kelompok karyawan, pemerintah dan masyarakat. Model ini mengakui kepentingan dari beragam pemangku kepentingan, dan mengasumsikan bahwa pembuatan strategi manajemen SDM harus mencerminkan kepentingan mereka yang berbeda dan menggabungkannya sebanyak mungkin ke dalam strategi sumber daya manusia dan pada akhirnya strategi bisnis. Berikut ini peta wilayah manajemen SDM;

Gambar 4. *The map of the HRM territory*

Namun, pengaruh utama model ini tidak didasarkan pada pertimbangan kepentingan pemangku kepentingan dan faktor situasional dan lebih pada manfaat bagi pengusaha untuk mengadopsi pendekatan '*soft*' untuk manajemen SDM yang berusaha untuk meningkatkan kualitas dan komitmen tenaga kerja. Membangun model ini, Guest mengembangkan seperangkat proposisi yang digabungkan untuk menciptakan organisasi yang lebih efektif:

1. Integrasi strategis didefinisikan sebagai 'kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan masalah manajemen SDM ke dalam rencana strategis mereka untuk memastikan bahwa berbagai aspek manajemen SDM cocok dan manajer ini memasukkan perspektif manajemen SDM ke dalam pengambilan keputusan mereka'.
2. Komitmen tinggi didefinisikan sebagai 'peduli dengan komitmen perilaku untuk mengejar tujuan yang disepakati dan komitmen sikap yang tercermin dalam identifikasi yang kuat dengan perusahaan'.
3. Kualitas tinggi 'mengacu pada semua aspek perilaku manajerial, termasuk manajemen karyawan dan investasi pada karyawan berkualitas tinggi, yang pada gilirannya akan berdampak langsung pada kualitas barang dan jasa yang diberikan'.
4. Fleksibilitas dipandang sebagai 'terutama berkaitan dengan apa yang kadang-kadang disebut fleksibilitas fungsional, tetapi juga dengan struktur organisasi yang dapat beradaptasi dengan kapasitas untuk mengelola inovasi'.

BAB 3

PROSES MANAJEMEN SDM

A. Jenis Strategi Sumber Daya Manusia

Strategi SDM menetapkan apa yang ingin dilakukan organisasi tentang berbagai aspek kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia. Mereka akan diintegrasikan dengan strategi bisnis dan satu sama lain. Strategi SDM dijelaskan oleh Dyer dan Reeves sebagai 'kumpulan praktik sumber daya manusia yang konsisten secara internal', dan dalam kata-kata Boxall, mereka menyediakan 'kerangka kerja tujuan dan sarana kritis'. Richardson dan Thompson mengemukakan bahwa: Sebuah strategi, apakah itu strategi SDM atau jenis strategi manajemen lainnya harus memiliki dua elemen utama: harus ada tujuan strategis (yaitu hal-hal yang seharusnya dicapai oleh strategi), dan harus ada rencana tindakan (yaitu cara yang diusulkan agar tujuan akan tercapai. Istilah 'strategis manajemen sumber daya manusia' dan 'strategi sumber manusia' sering digunakan secara bergantian, tetapi perbedaan dapat dibuat di antara keduanya. Strategis manajemen sumber daya manusia dapat dianggap sebagai pendekatan umum yang dilandasi oleh filosofi manajemen strategis sumber daya manusia yang sesuai dengan maksud organisasi ke arah masa depan yang ingin diambilnya. Apa yang muncul dari proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola yang diadopsi oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusianya dan menentukan area di mana strategi SDM tertentu perlu dikembangkan.

Strategi SDM akan fokus pada niat organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah.[52]

Karena semua organisasi berbeda, semua strategi SDM berbeda. Penelitian strategi SDM yang dilakukan oleh Armstrong dan Long dan Armstrong dan Baron mengungkapkan banyak variasi. Beberapa strategi hanyalah deklarasi yang sangat umum; yang lainnya menjelaskan lebih detail. Tetapi dua tipe dasar dari strategi SDM dapat diidentifikasi: 1) strategi menyeluruh (*overarching HR strategies)*; dan 2) strategi khusus (*specific HR strategies)* yang berkaitan dengan berbagai aspek manajemen sumber daya manusia.[53]

a. Strategi SDM menyeluruh

Strategi menyeluruh menggambarkan maksud umum organisasi tentang bagaimana orang harus dikelola dan dikembangkan, langkah apa yang harus diambil untuk memastikan bahwa organisasi dapat menarik dan mempertahankan orang yang dibutuhkannya, dan memastikan bahwa karyawan berkomitmen, termotivasi dan royal. Mereka cenderung diekspresikan sebagai pernyataan tujuan yang luas untuk mengatur lebih banyak strategi khusus. Mereka prihatin dengan efektivitas organisasi secara keseluruhan dalam mencapai keunggulan sumber daya manusia, seperti yang dijelaskan Boxall dan Purcell, mempekerjakan 'orang yang lebih baik dalam organisasi dengan proses yang lebih baik', mengembangkan sistem kerja berkinerja tinggi dan umumnya menciptakan tempat yang bagus untuk bekerja

Berikut ini adalah beberapa contoh strategi SDM yang menyeluruh.

1. *Aegon*. 'Pendekatan Terpadu Sumber Daya Manusia bertujuan untuk memastikan bahwa dari sudut mana pun staf sekarang melihat elemen manajemen gaji, kinerja, pengembangan karier, dan penghargaan, mereka konsisten dan terkait.'
2. *Egg*. 'Faktor utama yang mempengaruhi strategi SDM adalah kebutuhan untuk menarik, mempertahankan orang yang tepat

---

[52] Armstrong, *A Handbook of Personnel Management Practice*.
[53] *Ibid*.

untuk menyampaikannya. Tujuannya adalah untuk memperkenalkan sistem yang melengkapi bisnis, yang mencerminkan cara kami memperlakukan pelanggan - memperlakukan orang dengan sama. Apa yang akan kami lakukan untuk pelanggan kami juga akan kami lakukan untuk orang-orang kami. Kami ingin memberi pengaruh pada budaya dan cara orang melakukan bisnis. 'Hal ini sering dilakukan oleh Direktur SDM.

3. Perusahaan asuransi.
4. *Lands 'End.*' Berdasarkan prinsip bahwa staf yang menikmati diri mereka sendiri, didukung dan dikembangkan, dan yang merasa puas dan dihormati di tempat kerja, akan memberikan layanan terbaik kepada pelanggan.'
5. *Pilkington Optronics*. 'Strategi bisnis mendefinisikan apa yang harus dilakukan untuk mencapai kesuksesan dan bahwa strategi SDM harus melengkapinya, mengingat bahwa salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan adalah kemampuannya untuk menarik dan mempertahankan orang-orang terbaik.
6. Grup toko ritel. 'Tantangan terbesar adalah mempertahankan keunggulan kompetitif dan untuk melakukan itu perlu mempertahankan dan terus menarik orang-orang berkaliber tinggi.

b. Strategi SDM khusus

Strategi SDM khusus menetapkan apa yang ingin dilakukan organisasi di berbagai bidang seperti:

1) Manajemen bakat: organisasi mengelola bakat sumber daya manusia dengan maksimal.
2) Perbaikan berkelanjutan: menyediakan inovasi yang terfokus dan berkelanjutan selama periode waktu tertentu.
3) Manajemen pengetahuan: membuat, memperoleh, berbagi, dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja.

4) Sumber Daya: menarik dan mempertahankan orang-orang berkualitas tinggi.
5) Belajar dan berkembang: menyediakan lingkungan tempat karyawan yang didorong untuk belajar dan berkembang.
6) Penghargaan: mendefinisikan apa yang ingin dilakukan organisasi dalam jangka panjang untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan, praktik, dan proses penghargaan yang selanjutnya untuk pencapaian tujuan dan memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingannya.
7) Hubungan karyawan: mendefinisikan maksud organisasi tentang apa yang dibutuhkan dan harus dilakukan serta apa yang perlu diubah dengan cara organisasi mengelola hubungannya dengan karyawan dan serikat pekerja mereka.

Berikut ini adalah beberapa contoh strategi SDM tertentu.

- Children's Society
  1) Menerapkan strategi penghargaan untuk mendukung rencana perusahaan dan mengamankan perekrutan, retensi dan motivasi staf untuk mencapai tujuan.
  2) Mengelola pengembangan sistem informasi sumber daya manusia untuk mengamankan peningkatan produktivitas dalam proses administrasi.
  3) Memperkenalkan proses manajemen kinerja yang ditingkatkan untuk manajer dan staf.
- *Diageo*

  Ada tiga rangkaian dari 'Strategi Organisasi dan Orang':
  1) Penghargaan dan pengakuan: gunakan program pengakuan dan penghargaan untuk merangsang tim yang luar biasa dan kontribusi kinerja individu.
  2) Manajemen bakat: mendorong daya tarik, retensi, dan pertumbuhan profesional dari kumpulan karyawan yang beragam dan berbakat.

3) Efektivitas organisasi: memastikan bahwa bisnis menyesuaikan organisasinya untuk memaksimalkan kontribusi karyawan dan memberikan tujuan kinerja.

- Badan pemerintah

  Komponen utama dari strategi SDM adalah:

  1) Berinvestasi pada manusia untuk meningkatkan tingkat modal intelektual.
  2) Manajemen kinerja untuk mengintegrasikan nilai-nilai yang terkandung dalam strategi SDM ke dalam proses manajemen kinerja
  3) Desain pekerjaan: komponen utama yang berkaitan dengan bagaimana pekerjaan dirancang dan bagaimana keterkaitannya dengan bisnis secara keseluruhan.
  4) Sistem penghargaan: engembangkan strategi penghargaan,

- Strategi SDM untuk lembaga pendidikan tinggi (*The Higher Education Funding Council)*

  1. Mengatasi kesulitan perekrutan dan retensi dengan cara yang ditargetkan dan hemat biaya.
  2. Memenuhi tujuan pengembangan dan pelatihan staf khusus yang tidak hanya membekali staf untuk memenuhi kebutuhan saat ini tetapi juga mempersiapkan mereka untuk perubahan di masa depan, seperti menggunakan teknologi baru untuk belajar dan mengajar. Ini akan mencakup pengembangan manajemen.
  3. Melakukan peninjauan kebutuhan staf secara teratur, yang mencerminkan perubahan dalam permintaan pasar dan teknologi. Tinjauan tersebut akan mempertimbangkan jumlah keseluruhan dan keseimbangan dari berbagai kategori staf.
  4. Melakukan tinjauan kinerja tahunan semua staf, berdasarkan kriteria terbuka dan obyektif, pemberian penghargaan sesuai dengan kinerja individu dan kontribusi mereka kepada tim.
  5. Ambil tindakan untuk mengatasi kinerja yang buruk.

Strategi SDM yang efektif adalah strategi yang berhasil dalam arti mencapai apa yang ditetapkan untuk dicapai. Secara khusus yaitu:

a) memenuhi kebutuhan bisnis;
b) didasarkan pada analisis dan studi terperinci, bukan hanya angan-angan;
c) dapat diubah menjadi program yang dapat ditindaklanjuti yang mengantisipasi masalah dan persyaratan implementasi;
d) koheren dan terintegrasi, terdiri dari komponen yang sesuai dan mendukung satu sama lain;

B. Strategi Manajemen SDM

Karakteristik penting dari manajemen sumber daya manusia adalah strategis. Strategi menentukan arah tujuan organisasi dalam kaitannya dengan lingkungannya. Ini adalah proses mendefinisikan niat (maksud strategis) dan mengalokasikan atau mencocokkan sumber daya dengan peluang dan kebutuhan (strategi berbasis sumber daya). Strategi bisnis berkaitan dengan pencapaian keunggulan kompetitif. Pengembangan dan implementasi strategi yang efektif tergantung pada kapabilitas strategis dari manajer organisasi. Strategi dinyatakan dalam tujuan strategis dan dikembangkan serta diimplementasikan dalam rencana strategis melalui proses manajemen strategis. Strategi adalah tentang implementasi, yang meliputi manajemen perubahan, serta perencanaan. Aspek penting dari strategi adalah kebutuhan untuk mencapai kesesuaian strategis. Hal ini digunakan untuk tiga pengertian terkait dengan manajemen:[54]

1. menyesuaikan kemampuan dan sumber daya organisasi dengan peluang yang tersedia di lingkungan eksternal;
2. mencocokkan satu bidang strategi, misalnya manajemen sumber daya manusia, dengan strategi bisnis; dan
3. memastikan bahwa aspek-aspek yang berbeda dari area strategi bersatu dan saling mendukung.

Konsep strategi bukanlah konsep yang langsung. Ada banyak teori berbeda tentang apa itu dan bagaimana cara kerjanya. Mintzberg, dkk mengemukakan bahwa strategi dapat memiliki beberapa arti, yaitu:

---

[54] *Ibid.*

1. Sebuah rencana, atau sesuatu yang setara - arahan, panduan, arah tindakan.
2. Sebuah pola, yaitu konsistensi dalam perilaku dari waktu ke waktu.
3. Perspektif, cara fundamental organisasi dalam melakukan sesuatu.
4. Sebuah taktik, 'manuver' tertentu yang dimaksudkan untuk mengecoh lawan atau pesaing.

Strategis manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan untuk mengambil keputusan tentang maksud dan rencana organisasi dalam bentuk kebijakan, program dan praktik yang berkaitan dengan hubungan kerja, sumber daya, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, penghargaan, dan hubungan karyawan. Konsep Strategis manajemen sumber daya manusia diturunkan dari konsep manajemen sumber daya manusia dan strategi. Dibutuhkan model manajemen sumber daya manusia dengan fokusnya pada strategi, integrasi dan koherensi dan menambahkan pengertian kunci dari strategi, yaitu maksud strategis, strategi berbasis sumber daya, keunggulan kompetitif, kapabilitas strategis dan kesesuaian strategis. Menurut Hendry dan Pettigrew, strategis manajemen sumber daya manusia memiliki empat arti:[55]

1. penggunaan perencanaan;
2. pendekatan yang koheren untuk desain dan manajemen sistem kepegawaian berdasarkan kebijakan ketenagakerjaan dan strategi ketenagakerjaan dan sering kali didukung oleh 'filosofi';
3. menyesuaikan kegiatan dan kebijakan manajemen sumber daya manusia dengan beberapa strategi bisnis eksplisit;
4. melihat orang-orang organisasi sebagai 'sumber daya strategis' untuk pencapaian 'keunggulan kompetitif'.

Strategis manajemen sumber daya manusia pada dasarnya adalah proses terintegrasi yang bertujuan untuk mencapai 'kesesuaian strategis'. Pendekatan strategis manajemen sumber daya manusia menghasilkan strategi SDM yang terintegrasi secara vertikal dengan strategi bisnis dan idealnya merupakan bagian integral dari strategi itu,

---

[55] *Ibid.*

berkontribusi pada proses perencanaan bisnis saat itu terjadi. Walker mendefinisikan strategis manajemen sumber daya manusia sebagai 'cara menyelaraskan manajemen sumber daya manusia dengan konten strategis bisnis'. Integrasi vertikal diperlukan untuk memberikan kesesuaian antara bisnis dan strategi sumber daya manusia sehingga yang terakhir mendukung pencapaian yang pertama dan, memang, membantu untuk mendefinisikannya. Strategis manajemen sumber daya manusia juga tentang integrasi horizontal, yang bertujuan untuk memastikan bahwa elemen yang berbeda dari strategi SDM cocok dan saling mendukung.

Pada dasarnya, strategi adalah tentang mendefinisikan niat (maksud strategis) dan mencapai kesesuaian strategis dengan mengalokasikan atau mencocokkan sumber daya dengan peluang (strategi berbasis sumber daya). Pengembangan dan implementasi strategi yang efektif tergantung pada kapabilitas strategis organisasi, yang akan mencakup kemampuan tidak hanya untuk merumuskan tujuan strategis tetapi juga untuk mengembangkan dan melaksanakan rencana strategis melalui proses manajemen strategis dan perencanaan strategis. Manajemen strategis telah dijelaskan oleh Burns terutama berkaitan dengan:

1. ruang lingkup penuh dari aktivitas organisasi, termasuk tujuan perusahaan dan batasan organisasi;
2. menyesuaikan aktivitas organisasi dengan lingkungan tempatnya beroperasi;
3. memastikan bahwa struktur, praktik, dan prosedur internal memungkinkan organisasi mencapai tujuannya;
4. mencocokkan aktivitas organisasi dengan kemampuan sumber dayanya, menilai sejauh mana sumber daya yang cukup dapat disediakan untuk memanfaatkan peluang atau untuk menghindari ancaman di lingkungan organisasi;
5. memperoleh, mendivestasi dan merealokasi sumber daya;
6. menerjemahkan kumpulan variabel eksternal dan internal yang kompleks dan dinamis yang dihadapi organisasi menjadi

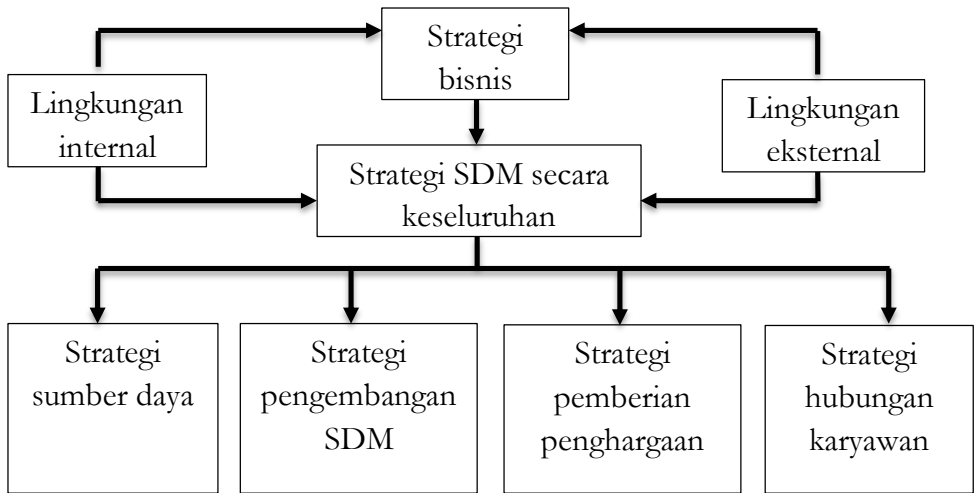
serangkaian tujuan masa depan yang jelas dan terstruktur, yang kemudian dapat diterapkan setiap hari.[56]

Manajemen strategis berarti bahwa para manajer melihat ke depan pada apa yang mereka butuhkan untuk dicapai di masa depan menengah atau yang relatif jauh. Ini berhubungan dengan tujuan dan sarana. Sebagai akhirnya, ini menggambarkan sebuah visi tentang seperti apa sesuatu yang akan terlihat dalam beberapa tahun mendatang. Sebagai sarana, hal itu menunjukkan bagaimana visi tersebut diharapkan akan terwujud. Oleh karena itu, manajemen strategis adalah manajemen visioner, yang berkaitan dengan menciptakan dan mengkonseptualisasikan gagasan ke mana organisasi harus pergi. Tetapi ini juga manajemen empiris, yang memutuskan bagaimana dalam praktiknya akan sampai ke sana. Fokusnya adalah mengidentifikasi misi dan strategi organisasi, tetapi perhatian juga diberikan pada basis sumber daya yang diperlukan untuk membuatnya berhasil. Manajer yang berpikir secara strategis akan memiliki pandangan yang luas dan jangka panjang tentang kemana tujuan mereka. Tetapi mereka juga akan menyadari bahwa mereka bertanggung jawab untuk merencanakan bagaimana mengalokasikan sumber daya ke peluang yang berkontribusi pada implementasi strategi dan, untuk mengelola peluang ini dengan cara yang akan menambah nilai pada hasil yang dicapai oleh perusahaan.[57] Strategi manajemen sumber daya manusia harus berusaha untuk mencapai keseimbangan yang tepat antara elemen keras dan lunak. Semua organisasi ada untuk mencapai suatu tujuan dan mereka harus memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya yang diperlukan untuk melakukannya, dan bahwa mereka menggunakannya secara efektif. Tetapi mereka juga harus mempertimbangkan pertimbangan manusia yang terkandung dalam konsep strategis manajemen sumber daya manusia lunak.

---

[56] Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management : A Guide to Action* (London & Philadelphia: Kogan Page, 2006).

[57] *Ibid.*

Berikut model strategi manajemen sumber daya manusia;

Strategi manajemen sumber daya manusia menggambarkan beberap acara dari bersikap ataupun bertindak untuk melakukan aktivitas organisasi yang memberikan kebutuhan dan pencapaian tujuan organisasi.

C. Pendekatan Untuk Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Banyak pendekatan yang bisa digunakan untuk strategi manajemen sumber daya manusia, antara lain:[58]

1. Strategis manajemen sumber daya manusia berbasis sumber daya

Pendekatan berbasis sumber daya untuk strategis manajemen sumber daya manusia berfokus pada pemenuhan kebutuhan modal manusia organisasi. Gagasan strategis manajemen sumber daya manusia berbasis sumber daya didasarkan pada gagasan Penrose, yang menulis bahwa perusahaan adalah 'organisasi administratif dan kumpulan sumber daya produktif'. Ini dikembangkan oleh Hamel dan Prahalad, yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif diperoleh jika perusahaan dapat memperoleh dan mengembangkan sumber daya manusia yang memungkinkannya untuk belajar lebih cepat dan

[58] *Ibid.*

menerapkan pembelajarannya lebih efektif daripada pesaingnya. Barney menyatakan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan berasal dari akuisisi dan penggunaan yang efektif dari kumpulan sumber daya yang berbeda yang tidak dapat ditiru oleh pesaing. Seperti yang disarankan oleh Purcell, dkk bahwa nilai-nilai dan kebijakan SDM suatu organisasi merupakan sumber daya penting yang tidak dapat ditiru. Ini dicapai dengan memastikan bahwa:

a) perusahaan memiliki orang-orang dengan kualitas lebih tinggi daripada pesaingnya;
b) modal intelektual unik yang dimiliki oleh bisnis dikembangkan dan dipelihara;
c) pembelajaran organisasi didorong;
d) ada nilai-nilai khusus organisasi dan budaya yang 'mengikat organisasi bersama (dan) memberikannya fokus'.

Tujuan dari pendekatan berbasis sumber daya adalah untuk meningkatkan kemampuan sumber daya, mencapai kesesuaian strategis antara sumber daya dan peluang serta memperoleh nilai tambah dari penyebaran sumber daya yang efektif. Sejalan dengan teori modal manusia, teori berbasis sumber daya menekankan bahwa investasi pada orang menambah nilai mereka bagi perusahaan. Strategi berbasis sumber daya, seperti yang ditunjukkan Barney, dapat mengembangkan kapabilitas strategis dan menghasilkan apa yang disebut Boxall dan Purcell sebagai 'keunggulan sumber daya manusia'.

2. Pendekatan manajemen berbasis kinerja tinggi

Kerja yang menunjukkan kinerja tinggi melibatkan pengembangan sejumlah proses yang saling terkait yang bersama-sama berdampak pada kinerja perusahaan melalui orang-orangnya di berbagai bidang seperti produktivitas, kualitas, tingkat layanan pelanggan, pertumbuhan, keuntungan dan, pada akhirnya, meningkatkan nilai pemegang saham. Menurut Steven, hal ini dicapai dengan 'meningkatkan keterampilan dan melibatkan antusiasme karyawan'. Titik awalnya adalah kepemimpinan, visi, dan tolok ukur untuk menciptakan rasa momentum dan arah. Kemajuan harus diukur

secara konstan. Dia menyarankan bahwa pendorong utama, sistem pendukung, dan budaya adalah:

1. pengambilan keputusan yang terdesentralisasi dan dilimpahkan yang dibuat oleh orang-orang terdekat dengan pelanggan sehingga terus memperbarui dan meningkatkan penawaran kepada pelanggan;
2. pengembangan kapasitas orang melalui pembelajaran di semua tingkatan, dengan penekanan khusus pada manajemen diri dan kemampuan tim - untuk memungkinkan dan mendukung peningkatan kinerja dan potensi organisasi;
3. kinerja, operasional dan proses manajemen orang yang selaras dengan tujuan organisasi - untuk membangun kepercayaan, antusiasme dan komitmen terhadap arah yang diambil oleh organisasi;
4. perlakuan yang adil bagi mereka yang meninggalkan organisasi saat organisasi berubah, dan keterlibatan dengan kebutuhan komunitas di luar organisasi - ini adalah komponen penting dari kepercayaan dan hubungan berbasis komitmen baik di dalam maupun di luar organisasi.

Praktik manajemen kinerja tinggi mencakup prosedur rekrutmen dan seleksi yang ketat, kegiatan pembelajaran dan pengembangan yang ekstensif dan relevan, sistem pembayaran insentif dan proses manajemen kinerja.

3. Model manajemen komitmen tinggi

Dalam pandangan Walton, salah satu karakteristik yang mendasari manajemen sumber daya manusia adalah penekanan pada pentingnya meningkatkan komitmen bersama. Manajemen dengan komitmen tinggi telah dijelaskan oleh Wood sebagai:

> Suatu bentuk manajemen yang bertujuan untuk memperoleh komitmen sehingga perilaku terutama diatur sendiri daripada dikendalikan oleh sanksi dan tekanan di luar individu, dan hubungan dalam organisasi didasarkan pada tingkat kepercayaan yang tinggi.

Pendekatan untuk menciptakan organisasi dengan komitmen tinggi seperti yang didefinisikan oleh Beer, dkk dan Walton adalah:

a. pengembangan jenjang karier dan penekanan pada melatih kemampuan dan komitmen sebagai karakteristik karyawan yang sangat dihargai di semua tingkatan dalam organisasi;
b. tingkat fleksibilitas fungsional yang tinggi dengan mengabaikan deskripsi pekerjaan yang berpotensi kaku;
c. pengurangan hierarki dan berakhirnya perbedaan status;
d. sangat bergantung pada struktur tim untuk menyebarkan informasi (pengarahan tim), penataan kerja (kerja tim) dan pemecahan masalah (lingkaran kualitas).

Wood dan Albanese telah menambahkan konsep komitmen tinggi tersebut, yaitu:

a. desain pekerjaan sebagai sesuatu yang dilakukan manajemen secara sadar untuk menyediakan pekerjaan yang memiliki tingkat kepuasan intrinsik yang cukup besar;
b. kebijakan tidak ada pemutusan hubungan kerja dan jaminan kerja permanen, dengan kemungkinan penggunaan pekerja sementara untuk meredam fluktuasi permintaan tenaga kerja;
c. bentuk baru penilaian dan sistem pembayaran dan, lebih khusus lagi, pembayaran berdasarkan prestasi dan bagi hasil;
d. keterlibatan tinggi karyawan dalam pengelolaan kualitas.

4. High-involvement management

Pendekatan ini melibatkan memperlakukan karyawan sebagai mitra dalam perusahaan yang kepentingannya dihormati. Ini berkaitan dengan komunikasi dan keterlibatan. Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim di mana dialog berkelanjutan antara manajer dan anggota tim mereka berlangsung untuk menentukan harapan dan berbagi informasi tentang misi, nilai, dan tujuan organisasi. Ini membangun pemahaman bersama tentang apa yang ingin dicapai dan kerangka kerja untuk mengelola dan mengembangkan orang untuk memastikan bahwa hal itu akan dicapai. Praktik kerja dengan keterlibatan tinggi berikut ini telah diidentifikasi oleh Pil dan McDuffie:

a. tim kerja 'online';
b. kegiatan keterlibatan karyawan '*offline*' dan kelompok pemecahan masalah;
c. rotasi pekerjaan;
d. program;
e. desentralisasi upaya kualitas

Perumusan strategi perusahaan dapat didefinisikan sebagai proses untuk mengembangkan arah. Ini sering digambarkan sebagai langkah logis, selangkah demi selangkah, yang hasilnya adalah pernyataan tertulis formal yang memberikan panduan definitif untuk maksud jangka panjang organisasi. Beberapa contoh perumusan langkah strategi adalah[59]

1. Pendekatan sistematis untuk merumuskan strategi

Secara teori, proses perumusan strategi terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut:

a) Tentukan misi.
b) Tetapkan tujuan.
c) Melakukan pemindaian lingkungan internal dan eksternal untuk menilai kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal (analisis SWOT).
d) Menganalisis strategi yang ada untuk menentukan relevansinya dengan penilaian internal dan eksternal. Ini mungkin termasuk analisis kesenjangan, yang akan menetapkan sejauh mana faktor lingkungan dapat menyebabkan kesenjangan antara apa yang dapat dicapai jika tidak ada perubahan yang dilakukan dan apa yang perlu dicapai. Analisis juga akan mencakup kemampuan sumber daya.
e) Jelaskan dalam analisis ini kemampuan khusus organisasi.
f) Tentukan masalah strategis utama yang muncul dari analisis sebelumnya. Ini akan berkaitan dengan hal-hal seperti ruang lingkup pasar produk, meningkatkan nilai pemegang saham dan kemampuan sumber daya.

---

[59] *Ibid.*

g) Menentukan strategi korporat dan fungsional untuk mencapai tujuan dan keunggulan kompetitif, dengan mempertimbangkan isu-isu strategis utama.
h) Menyiapkan rencana strategis terintegrasi untuk menerapkan strategi.
i) Menerapkan strategi.
j) Memantau implementasi dan merevisi strategi yang ada atau mengembangkan strategi baru sesuai kebutuhan.

2. Realitas perumusan strategi

Telah dikatakan (Bower, 1982) bahwa 'strategi adalah segala sesuatu yang tidak didefinisikan atau dipahami dengan baik'. Ini mungkin berjalan terlalu jauh tetapi, pada kenyataannya, perumusan strategi paling baik digambarkan sebagai 'pemecahan masalah dalam situasi yang tidak terstruktur' dan strategi akan selalu dibentuk dalam kondisi ketidaktahuan parsial. Kesulitannya adalah strategi seringkali didasarkan pada asumsi yang meragukan bahwa masa depan akan menyerupai masa lalu. Tipologi rangkap empat dari strategi telah dijabarkan oleh Whittington. Keempat jenis tersebut adalah:

a) Klasik - perumusan strategi sebagai proses rasional dengan perhitungan yang disengaja. Proses perumusan strategi dipandang terpisah dari proses implementasi.
b) Evolusioner - perumusan strategi sebagai proses evolusi yang merupakan produk dari kekuatan pasar di mana organisasi yang paling efisien dan produktif
c) Berbasis proses - perumusan strategi sebagai proses inkremental yang berkembang melalui diskusi dan ketidaksepakatan.
d) Sistemik - strategi yang dibentuk oleh sistem sosial di mana ia tertanam. Pilihan dibatasi oleh kepentingan budaya dan kelembagaan masyarakat yang lebih luas daripada keterbatasan mereka yang mencoba merumuskan strategi perusahaan.

3. Realitas manajemen strategis

Tyson menunjukkan secara realistis, strategi:

a) selalu muncul dan fleksibel;

b) tidak hanya diwujudkan dengan pernyataan formal tetapi juga muncul melalui tindakan dan reaksi;
c) adalah deskripsi tindakan yang berorientasi pada masa depan yang selalu mengarah pada perubahan;
d) dikondisikan oleh proses manajemen itu sendiri.

BAB 4

BUDAYA DAN MANAJEMEN PENDIDIKAN DI SEKOLAH

A. Konsep Manajemen Pendidikan

Paparan konsep manajemen pendidikan di bab 4 merupakan adopsi utuh dari konsep yang telah diambil dalam buku *Educational administration and management.*[60] Ada beberapa jenis organisasi di sekitar kita, seperti formal, informal, sosial, ekonomi, vokasional, administrasi, politik dan pendidikan. Organisasi adalah sekelompok individu yang memiliki tujuan pasti yang ingin dicapai melalui upaya bersama. Ada kebutuhan manajemen untuk mengintegrasikan dan mengatur. Penggunaan yang tepat atas sarana dan sumber daya disebut sebagai manajemen. Istilah 'manajemen' dalam pendidikan terkait dengan komponen berikut:

1. Administrasi pendidikan
2. Organisasi pendidikan
3. Perencanaan pendidikan
4. Supervisi pendidikan

Manusia telah berusaha keras untuk membuat hidup mereka berharga. Mereka telah menggunakan sumber daya mereka secara maksimal untuk mengatasi masalah dan kesulitan mereka. Penggunaan sarana dan sumber daya untuk mewujudkan tujuan tertentu dikenal sebagai manajemen. Teknik utama yang digunakan dalam manajemen adalah: (i) membangun integrasi antara sarana dan sumber daya, (ii)

---

[60] Sindhu, *Educational Administration and Management.*

mengklasifikasikan kegiatan dan proses, dan (iii) menentukan hierarki antara hak dan kewajiban. Manajemen pendidikan, sesuai dengan namanya, beroperasi pada organisasi pendidikan. Tidak ada definisi pasti tentang manajemen pendidikan karena perkembangannya banyak bertumpu pada beberapa disiplin ilmu seperti ekonomi, ilmu politik dan sosiologi. Sebagian besar definisi manajemen pendidikan yang ditawarkan oleh penulis bersifat parsial karena mencerminkan pengertian khusus dari penulisnya. Manajemen pendidikan adalah upaya komprehensif yang berhubungan dengan praktik pendidikan. Hal tersebut terkait dengan sisi dinamis dari pendidikan dan berhubungan dengan lembaga pendidikan langsung dari sekolah dan perguruan tinggi hingga sekretariat. Selain itu, manajemen pendidikan berkaitan dengan sumber daya manusia dan material. Unsur manusia termasuk (i) anak-anak, (ii) orang tua, (iii) guru, dan (iv) pegawai lain secara umum di universitas atau Dewan Pendidikan di tingkat lokal, negara bagian dan Nasional. Di sisi material, ada (a) keuangan, (b) gedung dan lapangan, dan (c) peralatan dan perlengkapan pengajaran. Selain itu, ada gagasan, peraturan perundang-undangan dan sebagainya, yang berpengaruh pada proses pendidikan. Perpaduan dari 'bagian' ini menjadi, 'keseluruhan' adalah manajemen pendidikan.

Karena pendidikan merupakan bidang utama dari pemerintahan dan manajemen publik yang melibatkan jutaan sekolah, guru dan murid, maka sangat penting untuk memiliki infrastruktur yang baik sejalan dengan aspirasi sosial-politik masyarakat. Manajemen, bagaimanapun, adalah aktivitas tunggal, satu kesatuan, satu proses berkelanjutan yang berjalan melalui elemen-elemennya. Klasifikasi fungsi hanya untuk memfasilitasi identifikasi area dan langkah-langkah yang saling inklusif serta untuk mempromosikan pengorganisasian sumber daya yang lebih baik. Karena ada banyak identitas antara fungsi, maksud dan tujuan manajemen serta proses pendidikan, penerapan hukum. Gerakan manajemen harus mencakup proses belajar-mengajar, sebagaimana situasi kelas yang dirancang

secara ilmiah tentunya menambah kinerja suatu kegiatan pendidikan. Manajemen Pendidikan memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Asumsi
2. Pengambilan keputusan
3. Perencanaan
4. Organisasi
5. Motivasi
6. Pengendalian
7. Koordinasi
8. Evaluasi
9. Pencatatan dan pelaporan
10. Pengawasan.

Segala sesuatu yang berkaitan dengan pendidikan anak melalui lembaga sekolah akan dimasukkan dalam manajemen pendidikan.

1. Menata perpustakaan, museum, asrama, dan sebagainya.
2. Untuk memelihara catatan sekolah.
3. Untuk mengevaluasi prestasi murid.
4. Menyediakan peralatan, seperti gedung, furniture, peternakan, laboratorium, perpustakaan, museum dan galeri seni.
5. Untuk mempersiapkan jadwal.
6. Menjaga disiplin.
7. Untuk bekerja sama dengan otoritas departemen dan melaksanakan perintah otoritas pendidikan yang lebih tinggi.
8. Untuk mengatur layanan bimbingan.
9. Untuk mempersiapkan kurikulum kelas yang berbeda.
10. Menyelenggarakan program ko-kurikuler yang sistematis.
11. Untuk mengawasi tugas sekolah.
12. Untuk mengatur pameran dan museum.
13. Untuk mengkoordinasikan pekerjaan rumah, sekolah dan masyarakat.
14. Untuk menyediakan berbagai layanan tambahan seperti makan siang, seragam sekolah, buku teks, dll.
15. Penyelenggaraan pendidikan kesehatan dan jasmani.

16. Untuk keuangan dan anggaran.

Setiap manajemen pendidikan memiliki lingkup kajian ataupun komponen yang membantu pelaksanaan manajemen. Berikut ini adalah konstituen utama dari manajemen pendidikan:

1. Perencanaan pendidikan
2. Organisasi pendidikan
3. Pengendalian pendidikan
4. Administrasi pendidikan
5. Supervisi pendidikan.

Perencanaan Pendidikan. Ini menyiratkan beberapa jenis aktivitas mental selama menganalisis atau meletakkan metode untuk mencapai sesuatu. Ini berfokus pada 'apa', 'mengapa' dan 'bagaimana'. Perencanaan pendidikan berarti proses menetapkan terlebih dahulu pola tindakan untuk menghasilkan perubahan menyeluruh sebagaimana yang dilihat oleh kebijakan nasional dengan artikulasi sarana dan tujuan yang sedekat mungkin. Rencana pendidikan mengacu pada upaya melakukan perubahan yang direncanakan dan disengaja untuk dibawa ke dalam sistem pendidikan untuk mencapai tujuan relevan yang diidentifikasi. Divisualisasikan dalam kaitannya dengan tujuan tertentu, perubahan ini harus dikoordinasikan dalam kaitannya dengan tujuan dan kondisi aspek terkait lainnya. Mereka harus direncanakan secara sistematis.

Definisi ini mengandung empat ciri penting perencanaan: (1) orientasi masa depan, (2) orientasi tujuan, (3) terkait dengan peningkatan kinerja, dan (4) pencapaian tujuan dengan cara yang optimal. Ini adalah proses yang menghasilkan produk. Tetapi rencana dan proses penyusunan rencana itu berorientasi pada masa depan. Perencanaan berusaha untuk mendapatkan kendali atas perkembangan masa depan. Kebanyakan orang lebih suka mendeskripsikan atau mendefinisikan perencanaan sebagai 'membuat rencana'. Mereka menekankan rencana sebagai produk perencanaan. Jika suatu rencana telah disiapkan berarti mereka telah melakukan perencanaan. Sudut

pandang berikut telah digunakan oleh para ahli untuk memahami dan menjelaskan arti dan sifat perencanaan.

1. Sasaran dan target: Perencanaan pendidikan adalah sarana untuk menghasilkan sasaran dan target organisasi saat ini dan di masa depan yang relevan.
2. Pencegahan Masalah: Perencanaan pendidikan adalah sejenis pencegahan masalah. Ini harus menjelaskan prosedur yang harus diikuti jika beberapa krisis atau kemungkinan masalah timbul
3. Pengambilan keputusan: Perencanaan pendidikan adalah untuk membantu menentukan keputusan atau pilihan optimal yang diberikan dan membantu dalam persiapan atau pra-kursus dalam proses pengambilan keputusan.
4. Asumsi: Perencanaan pendidikan, mendefinisikan kondisi dan kebutuhan suatu saat di masa depan. Ini menyiratkan peramalan atau proyeksi faktor-faktor penting dalam pendidikan seperti jumlah dan jenis siswa dan perluasan fasilitas yang dibutuhkan untuk mereka.
5. Resolusi kompleksitas: Perencanaan pendidikan adalah proses koordinasi dan kontrol. Ini diartikan sebagai cara untuk mengatasi kompleksitas atau koordinasi aspek proyek semacam itu.
6. Perubahan manajemen: Perencanaan pendidikan adalah bagian dari pembaruan organisasi dan menyediakan mekanisme, model atau alat untuk mencapai tujuan tertentu dari sebuah organisasi.
7. Interpretasi: Perencanaan pendidikan juga harus meminta interpretasi data masa depan dan diterjemahankan ke dalam kompetensi atau kemampuan operasional yang dituntut untuk menjaga keefektifan dalam kondisi yang diantisipasi.
8. Optimalisasi operasi: Perencanaan pendidikan adalah untuk peningkatan kondisi yang ada daripada kondisi yang ada di masa depan tidak pasti. Ini adalah pengoptimalan operasi atau peningkatan kinerja. Ini harus menghasilkan manual operasional,

pedoman administrasi atau sistem dan kebijakan dan prosedur operasi standar.

Berikut ini adalah prinsip-prinsip perencanaan pendidikan:

1. Perencanaan harus melibatkan partisipasi aktif dan berkelanjutan dari semua individu dan kelompok yang berkepentingan.
2. Perencanaan harus memberikan kesempatan kepada semua orang dan kelompok untuk memahami dan menghargai rencana tersebut.
3. Perencanaan harus merupakan proses yang berkelanjutan.
4. Perencanaan pendidikan harus menjadi salah satu aspek dari perencanaan umum nasional.
5. Perencanaan harus memanfaatkan layanan khusus tanpa membiarkan mereka mendominasi.
6. Isi dan ruang lingkup perencanaan harus ditentukan oleh kebutuhan individu dan kelompok yang akan dilayani.
7. Penelitian dalam perencanaan didasarkan pada analisis sistem.
8. Perencanaan harus memiliki kesempatan untuk modifikasi untuk tindakan selanjutnya.
9. Perencanaan harus mempertimbangkan sumber daya dan menetapkan kondisi pekerja.
10. Perencanaan harus menyediakan evaluasi berkelanjutan.
11. Perencanaan harus menemukan tempat yang pasti dalam organisasi pendidikan.
12. Perencanaan harus realistis dan praktis.

Organisasi pendidikan. Organisasi dijelaskan dan dipahami dalam hal dimensi seperti fungsi intrinsik dan ekstrinsik, sistem pemimpin, ruang organisasi, budaya organisasi atau iklim dan sistem pekerja dan karyawan, ketidakhadiran, gaya administrasi, ukuran, formalisasi, sentralisasi, kontrol organisasi, keterasingan, otonomi, komunikasi, kompleksitas, konsensus, koordinasi, efektivitas, inovasi, motivasi, distribusi kekuasaan, kepemimpinan organisasi dan iklim organisasi; Dari semua itu, iklim organisasi adalah yang paling penting dalam kehidupan organisasi. Sebagian besar variabel lain bekerja

melalui iklim organisasi sebagai elemen utama paling halus dalam kehidupan organisasi.

Organisasi sekolah merupakan gabungan dari dua kata yaitu sekolah dan organisasi. Untuk memahami arti organisasi sekolah, penting untuk memahami pengertian sekolah dan organisasi secara terpisah. Tiga elemen berikut telah dianggap sebagai bagian yang terpenting dalam organisasi dari sekolah:

1. Perencanaan dan penjabaran setiap kegiatan sekolah.
2. Menerapkan rencana atas dasar garis besar program sekolah
3. Penilaian hasil dari rencana yang diterapkan.

Karenanya ruang lingkup organisasi sekolah sangat luas. Adapun aspek-aspek yang ada dalam ruang lingkup organisasi sekola antara lain:

1. Kualifikasi kepala sekolah dan wakil kepala sekolah, tugas dan jadwal mereka.
2. Menyusun silabus dari sudut pandang kebutuhan sosial.
3. Periode kerja, pembuatan kapur dan implementasi rencana.
4. Pengelolaan kegiatan ko-kurikuler, disiplin dan kontrol, gedung sekolah, furniture di ruang kelas, perpustakaan, dll.
5. Skema penerimaan, kemajuan dan ujian.
6. Memeriksa pekerjaan yang berkaitan dengan pendapatan dan pengeluaran di sekolah.
7. Hubungan timbal balik antara masyarakat dan sekolah.

Sekolah, perguruan tinggi, universitas, dan lembaga pelatihan juga dapat dianggap sebagai organisasi sosial. Pengembangan pengetahuan dan keterampilan siswa berlangsung dalam sistem kompleksitas yang melibatkan interaksi beberapa variabel. Ini berakar pada variabel kelembagaan yang digambarkan sebagai gaya organisasi. Kepala sekolah atau kepala lembaga beroperasi dalam lingkungan organisasi, dari basis kewenangan, dengan cara tertentu, untuk mengubah sikap atau perilaku staf dan dengan maksud untuk meningkatkan beberapa dimensi efektivitas pengajaran.

Dengan tidak adanya kebijakan pendidikan yang seragam, pendidikan dilakukan melalui pemerintah, lembaga non-pemerintah, sekolah yang dijalankan oleh badan lokal dan sekolah umum. Tidak ada wali yang merasa harus mengirim anak mereka ke sekolah lain. Pencapaian berbagai jenis lembaga ini sangat bervariasi. Sistem sekolah untuk pendidikan umum harus dikembangkan. Fitur utama dari sistem ini, serta tujuannya, adalah ketentuan pendidikan gratis. Di tingkat dasar dan menengah, semua pendidikan harus gratis. Setiap lembaga harus bekerja untuk kemajuan masyarakat. Kebijakan sekolah lingkungan juga harus diterapkan untuk mensukseskan sistem ini. Fungsi utamanya adalah untuk mengembangkan standar pendidikan yang seragam di ketiga tingkatan. Untuk memastikan hal ini, langkah-langkah berikut disarankan untuk para guru:

1. Kondisi pelayanan harus sama meskipun ada perbedaan manajemen.
2. Ketentuan pensiun dan tunjangan harus sama untuk semua guru.
3. Guru harus mendapatkan gaji yang sama untuk pekerjaan yang sama dan kualifikasi yang serupa.
4. Aturan pengangkatan guru harus sama.
5. Semua guru, tanpa diskriminasi, harus mendapatkan fasilitas yang sama.

Pengendalian pendidikan. Berbagai unsur administrasi yaitu perencanaan, pengelolaan dan koordinasi perlu dicek apakah sudah tertib dan berfungsi dengan baik. Kontrol diperlukan di semua bidang proses pendidikan untuk menetapkan tujuan dan sasaran, pengembangan prosedur dan teknik, menyediakan peralatan, keuangan, hubungan masyarakat, dll. Pengendalian dilakukan melalui teknik kekuatan, evaluasi. Pengendalian pendidikan sebagian besar melibatkan elemen manusia. Tujuan utama dari melakukan pengendalian adalah untuk menghasilkan perbaikan baik secara kualitatif maupun kuantitatif dan untuk berkontribusi pada realisasi tujuan. Kontrol manusia sangat menarik.

Administrasi pendidikan. Ruang lingkup administrasi umum dapat didefinisikan dalam lima item, yaitu, (1) produksi, (2) menjamin penggunaan publik, (3) keuangan dan akuntansi, (4) kepegawaian, dan (5) koordinasi. Administrasi pendidikan dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis: administrasi eksternal dan administrasi internal. Ciri-ciri utama administrasi pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Administrasi pendidikan merupakan proses terintegrasi.
2. Administrasi pendidikan adalah proses manusia.
3. Sifat administrasi pendidikan adalah fungsional dan terkendali.
4. Adanya penyelenggaraan pendidikan baik sentralisasi maupun desentralisasi.
5. Bentuk administrasi pendidikan selalu dinamis.
6. Sifat penyelenggara pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kinerja sekolah.
7. Peran administrasi pendidikan tergantung pada utilitas.
8. Kepraktisan dalam administrasi pendidikan sangat penting.
9. Tujuan penyelenggaraan pendidikan adalah untuk mewujudkan pengembangan profesionalitas tenaga kependidikan.
10. Administrasi pendidikan mengupayakan kerjasama dari semua personel terkait dalam penentuan kebijakan dan program.

Supervisi pendidikan. Supervisi pendidikan mencakup semua tanggung jawab dan fungsi yang diperlukan untuk menjalankan sekolah. Dalam pemikiran pendidikan modern, supervisi merupakan fase administrasi dengan penekanan khusus pada produk kegiatan belajar mengajar. Pengawasan modern dengan tepat menekankan penggunaan lokakarya, institut, seminar, diskusi kelompok, studi mandiri dan kunjungan sekolah, dll., Untuk pengembangan guru. Supervisi adalah proses kreatif dan dinamis yang memberikan bimbingan dan arahan yang ramah kepada guru dan murid untuk meningkatkan diri mereka sendiri dan situasi belajar-mengajar untuk pencapaian tujuan pendidikan yang diinginkan. Berikut ciri-ciri utama supervisi:

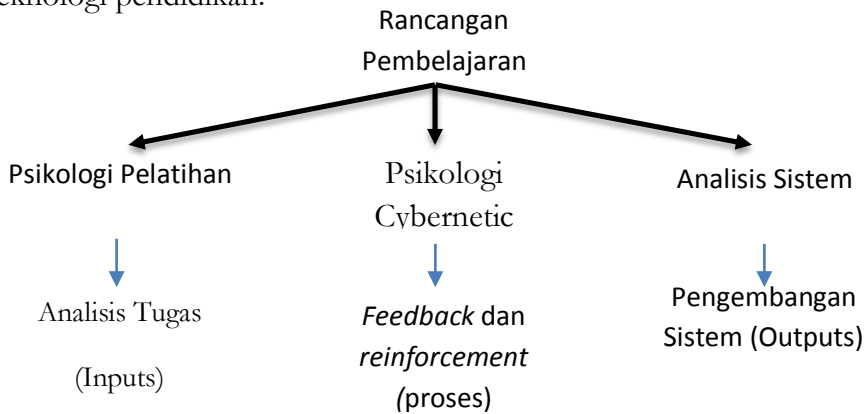
1. Memberikan koordinasi, arahan dan bimbingan untuk kegiatan guru.
2. Meningkatkan kerjasama pendidikan dalam suasana yang bersahabat.
3. Merangsang pertumbuhan guru dan perkembangan murid secara terus menerus.
4. Membantu pencapaian tujuan dan sasaran pendidikan yang sesuai.
5. Layanan teknis ahli yang kreatif dan dinamis.
6. Meningkatkan kelembagaan dan situasi belajar-mengajar serta prosesnya.
7. Memberi kepemimpinan dengan pengetahuan ekstra dan keterampilan yang unggul.

B. Manajemen Pendidikan: Manusia Sebagai *Input*, Proses dan *Output*

Pemahaman tentang manajemen pendidikan yang terkait dengan keberadaan manusia atau sumber daya manusia sebagai inout, proses dan output sangat penting. Pada paparan bagian ini, saya mengadopsi keseluruhan dari buku *Educational Adminsitration and Management.*[61] Manajemen pendidikan terdiri dari desain institusi. Tujuan yang diinginkan tidak dapat dicapai berdasarkan teori pembelajaran saja. Oleh karena itu, struktur belajar-mengajar, teori pengajaran dan struktur konten dikembangkan. Desain instruksional adalah gabungan dari hal-hal tersebut. Jenis pemikiran seperti itu terjadi pada tahun 1950 dan pendekatan yang berbeda dikembangkan untuk masalah pendidikan dan pelatihan; namun, tiga pendekatan berikut ini paling populer:

1. Pelatihan psikologi (masukan)
2. Psikologi cybernetic (proses)
3. Analisis sistem (produk).

[61] *Ibid.*

Ketiga pendekatan desain instruksional ini saling melengkapi satu sama lain untuk memecahkan masalah pendidikan dan pelatihan. Mereka terkait erat untuk menangani aspek input, output dan proses teknologi pendidikan.

Psikologi Pelatihan (Input)

Tujuan utama dari pelatihan psikologi adalah untuk meningkatkan aktivitas di mana seorang peserta didik melakukan fungsinya. Hasil belajar tidak dapat ditingkatkan dengan teori pembelajaran; Oleh karena itu, psikologi pelatihan mempersiapkan garis besar tugas dengan menganalisis komponen-komponennya. Psikologi pelatihan terutama berkaitan dengan masalah pengajaran, pembelajaran dan pelatihan. Lembaga pelatihan kami tidak dapat menghasilkan guru yang efektif dengan bantuan mempelajari teori saja. Selain itu, mereka gagal memberikan solusi substansial untuk masalah pengajaran dan pelatihan. Psikologi pelatihan adalah suatu pendekatan untuk masalah-masalah ini dan telah melalui penyelidikan masalah-masalah pelatihan yang kompleks. Prinsip-prinsip psikologi pelatihan berguna untuk mengembangkan model pendidikan guru dan juga untuk mengembangkan pengajaran. Psikologi pelatihan telah dikembangkan untuk masalah praktis pengajaran dan pelatihan. Prinsip-prinsip psikologi pelatihan digunakan untuk meningkatkan program pelatihan saat ini dengan mengembangkan model pendidikan guru di negara kita. Prinsip-prinsip psikologi pelatihan mungkin berguna untuk murid-guru dalam:

1. Menganalisis tugas mengajar dan mengembangkan kompetensi.
2. Mengidentifikasi tujuan program pelatihan dan menentukan tujuan pembelajaran.
3. Merencanakan dan mempersiapkan program pendidikan untuk pengajaran yang sebenarnya

Psikologi pelatihan didasarkan pada tiga prinsip, yaitu sebagai berikut:

1. Elemen diidentifikasi dan dianalisis untuk kinerja tugas terakhir.
2. Unsur-unsur tersebut diatur sedemikian rupa sehingga dapat menghasilkan kondisi pembelajaran yang sesuai.
3. Dijamin bahwa setiap elemen tugas dapat dilakukan secara efektif

Psikologi Cybernetic (Proses)

Pendekatan kedua dari desain instruksional, yaitu cybernetic, telah menunjukkan disiplin yang terkait dengan penelitian komunikasi dan kontrol. Ini menunjukkan perhatian dengan elemen komponen dari suatu sistem yang dapat berfungsi bersama untuk menghasilkan sistem yang paling efektif dan terintegrasi. Istilah cybernetic digunakan oleh Norbert Wiener, yang dikaitkan dengan sistem fisik dan fisika. Sistem pembelajaran juga memiliki tiga elemen utama dan juga dapat dianggap sebagai sistem cybernetic. Sistem instruksional cybernetic juga akan mencakup pengetahuan hasil untuk pelajar dan beberapa catatan tanggapan siswa. Inputnya terdiri dari bahan pustaka, isi materi pelajaran, karakteristik dan tujuan peserta didik. Respon siswa berfungsi sebagai umpan balik untuk masukan. Prosedur mengontrol penyajian dan memodifikasi penyajian atau tampilan pengetahuan atau hasil berdasarkan tanggapan siswa sesuai dengan tujuan. Masukan penting pertama adalah isi atau materi yang akan disajikan, yaitu bahan pustaka atau masukan pustaka yang mencakup materi tertulis atau materi audiovisual, instruksi terprogram, diagram, bagan, dll. Masukan kedua dan terpenting untuk suatu pembelajaran sistem adalah tujuan yang dirancang untuk dicapai oleh sistem. Input ketiga dari sistem pembelajaran cybernetic adalah formasi yang memperhatikan

karakteristik individu siswa. Karena ini adalah sistem cybernetic, jenis masukan keempat terdiri dari umpan balik untuk pelajar dalam bentuk tanggapan mereka. Guru harus mempertimbangkan semua faktor ini untuk menghasilkan situasi pengajaran yang sesuai. Berikut ini adalah implikasi utama dari cybernetic:

1. Prinsip cybernetic digunakan untuk mengembangkan instruksi perbaikan atau materi instruksional individual.
2. Memungkinkan guru untuk memahami beberapa mekanisme dasar yang mengontrol pembelajaran.
3. Praktik inovatif dalam program pendidikan guru seperti *microteaching*, simulasi pengajaran keterampilan sosial dan analisis interaksi didasarkan pada teori umpan balik.
4. Kegiatan mengajar dapat dibuat sangat terstruktur dan terorganisir dengan baik sesuai dengan tujuan pembelajaran.
5. Ini memberikan dasar pendidikan diri. Kontrol umpan balik digunakan untuk mengembangkan materi instruksional yang diprogram.
6. Prinsip cybernetic diterapkan untuk instruksi kelas dan pembelajaran individu dan kelompok.
7. Unit *input, output* dan proses pengajaran memungkinkan guru untuk memahami dan menganalisis pengajaran secara lebih ilmiah.
8. Program pendidikan guru dapat ditingkatkan dengan menggunakan mekanisme perangkat umpan balik untuk modifikasi perilaku guru.

Analisis Sistem (Produk)

Analisis sistem adalah pendekatan ketiga dari desain instruksional, yang terkait erat dengan psikologi pelatihan dan psikologi cybernetic. Ini sangat mempengaruhi pengambilan keputusan manajemen dalam bisnis, industri, departemen pemerintah dan organisasi militer. Teknologi baru ini dikenal dengan beberapa istilah, namun salah satu istilah yang telah mendapatkan banyak standardisasi adalah analisis sistem. Istilah analisis sistem sebenarnya

muncul dari konsep manajemen ilmiah. Secara umum, ini melibatkan pemanfaatan teknik ilmiah dan matematika yang diterapkan pada operasi organisasi sebagai bagian dari kegiatan pengambilan keputusan manajemen. Untuk menyelesaikan analisis sistem, sejumlah langkah diikuti. Langkah-langkah berikut harus digunakan untuk melakukan studi analisis sistem:

1. Pembentukan tujuan: Aspek yang paling penting dan sulit dari keseluruhan studi analisis sistem adalah merumuskan tujuan khusus yang ingin dicapai. Menyatakan tujuan secara umum sama sekali tidak memadai. Tujuan dapat ditulis dalam istilah perilaku atau fungsi fiskal.
2. Tinjauan operasi sistem: Langkah kedua dalam analisis sistem mencakup tinjauan komprehensif atas operasi sistem. Analisis sistem adalah proses yang berorientasi pada masalah dan perlu untuk memahami sepenuhnya operasi sistem. Para administrator mengalami beberapa masalah tetapi ini tidak selalu menjadi masalah utama.
3. Pengumpulan data: Kajian sistem untuk mengidentifikasi masalah utama menghasilkan data dalam area masalah. Pengumpulan data pada dasarnya melibatkan teknik dan prosedur statistik. Dalam banyak situasi, aspek analisis sistem adalah penerapan prosedur statistik klasik.
4. Analisis data: Analisis data dilakukan untuk membuatnya bermakna. Analisis data digunakan untuk eksperimen paradigma untuk mempelajari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam studi analisis sistem, dilakukan analisis objektif untuk mengetahui pengaruh variabel. Peneliti prihatin dengan pengaruh beberapa variabel dan interaksi banyak variabel. Perhatian utama adalah untuk mendapatkan korelasi yang tidak perlu untuk menetapkan sebab dan akibat.
5. Isolasi masalah: Administrator tidak selalu tahu persis masalah utama; Oleh karena itu, langkah-langkah sebelumnya perlu dilakukan untuk mengisolasi masalah spesifik dari sistem.

Pengumpulan dan analisis data membantu dalam mengidentifikasi dan mendefinisikan masalah.

6. Operasi khusus dalam masalah: Setelah mengidentifikasi masalah tertentu, perlu untuk meninjau operasi di dalam area masalah. Ini jauh lebih komprehensif daripada tinjauan asli dari total operasi. Ini membantu untuk memahami dengan cepat hubungan semua fakta masalah dengan sistem operasi total.
7. Diagram blok: Area masalah adalah langkah terakhir dalam tahap analisis dari analisis sistem. Diagram blok disiapkan untuk semua fungsi subsistem yang membentuk area masalah. Ini menunjukkan struktur logis dari operasi subsistem dan mirip dengan diagram blok.

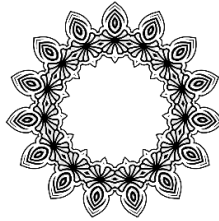
Sistem pendidikan mencakup siswa dan guru, dan mengacu pada isi kurikulum, materi pembelajaran, strategi pembelajaran, lingkungan fisik dan evaluasi tujuan pembelajaran. Setiap komponen memiliki fungsi dan interaksinya sendiri. Fungsi dan interaksi ini lebih penting daripada deskripsinya.

C. Budaya Sekolah

Setiap organisasi memiliki budayanya sendiri. Beare dkk, daftar aspek-aspek budaya sekolah berikut ini:

1. filosofi dan / atau ideologi yang mendasari yang dianut oleh para pemimpin dan anggota;
2. cara-cara di mana filosofi tersebut diterjemahkan ke dalam misi atau tujuan operasional;
3. nilai masing-masing pemimpin dan orang lain (baik di dalam organisasi dan mereka yang secara langsung terpengaruh oleh operasinya);
4. kualitas (serta sifat) tindakan dan interaksi pribadi dan interpersonal;
5. metafora yang secara sadar atau tidak sadar berfungsi sebagai kerangka kerja untuk berpikir dan bertindak;

6. saga, mitos, cerita dan pahlawan rakyat serta perayaan yang berfungsi untuk membangkitkan atau mendukung insentif dan motivasi;

Banyak manifestasi berwujud dan tidak berwujud lainnya yang sampai sekarang dianggap kurang penting tetapi memiliki potensi dan kekuatan dalam organisasi. MacGilchrist dkk, mengidentifikasi tiga dimensi budaya sekolah:

1. Hubungan professional. Hubungan satu sama lain dipegang oleh siswa, staf pendukung, gubernur, orang tua dan lembaga eksternal serta kepala sekolah dan guru; kualitas kepemimpinan dan tingkat kepemimpinan bersama; tingkat kolegialitas dan keterbukaan; kerja tim; keseimbangan kemandirian dan saling ketergantungan.
2. Pengaturan organisasi Manajemen sekolah
3. struktur, sistem dan lingkungan; peran dan tanggung jawab;
4. sistem pengambilan keputusan; komunikasi; pengelompokan murid; pelayanan pastoral; disiplin; imbalan.
5. Peluang untuk belajar Sejauh mana ada fokus belajar untuk murid dan orang dewasa dan sifat fokus itu adalah faktor kunci; kurikulum yang ditawarkan; kesempatan yang sama; penyediaan kebutuhan khusus; peluang pengembangan profesional bagi para guru.

Nias dkk menjelaskan faktor-faktor yang mereka temukan di sekolah yang mereka pelajari yang membantu menciptakan budaya:

> Asumsi faktor yang sama tampaknya signifikan di semua sekolah, unik untuk masing-masing sekolah. Ini adalah: gedung sekolah dan pengaturan organisasi, orang-orang yang bekerja di sana, sejarah mereka dan sejarah sekolah. Masing-masing mempengaruhi budaya sekolah, pertama dengan menentukan sifat dan tingkat interaksi antara anggota staf, dan kedua dengan membantu memutuskan siapa di antara mereka yang memiliki otoritas dan pengaruh.
>
> Interaksi dipengaruhi oleh faktor kelembagaan dan pribadi di setiap sekolah…. Bangunan dan pengaturan organisasi

mempengaruhi interaksi dengan mengendalikan peluang individu untuk berinteraksi, sedangkan sejarah pribadi, terutama pengalaman masa lalu di sekolah, mempengaruhi kecenderungan pribadi untuk berinteraksi.

BAB 5

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia menentukan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya. Seperti yang didefinisikan oleh Bulla dan Scott, perencanaan sumber daya manusia adalah 'proses untuk memastikan bahwa kebutuhan sumber daya manusia dari suatu organisasi diidentifikasi dan rencana dibuat untuk memenuhi persyaratan tersebut'. Perencanaan sumber daya manusia didasarkan pada keyakinan bahwa orang-orang adalah sumber daya strategis organisasi yang paling penting. Ini umumnya berkaitan dengan cara mencocokkan sumber daya dengan kebutuhan bisnis dalam jangka panjang, meskipun terkadang akan membahas persyaratan jangka pendek. Seperti yang ditunjukkan oleh Quinn Mills, perencanaan sumber daya manusia adalah 'proses pengambilan keputusan yang menggabungkan tiga kegiatan penting: (1) mengidentifikasi dan memperoleh jumlah orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat, (2) memotivasi mereka untuk mencapai kinerja tinggi, dan (3) menciptakan hubungan interaktif antara tujuan bisnis dan kegiatan perencanaan orang '.[62]

Dari konsep tersebut dapat dipahami bahwa strategi dalam suatu organisasi yang tidak jelas, maka perencanaan sumber daya manusia dapat merujuk pada asumsi kebutuhan orang di depan. Dalam

---

[62] Armstrong, *A Handbook of Personnel Management Practice*.

proses perencanaan bisa difokuskan pada berbagai wilayah aktivitas tertentu dalam organisasi yang diasumsikan pada kebutuhan orang di masa depan.

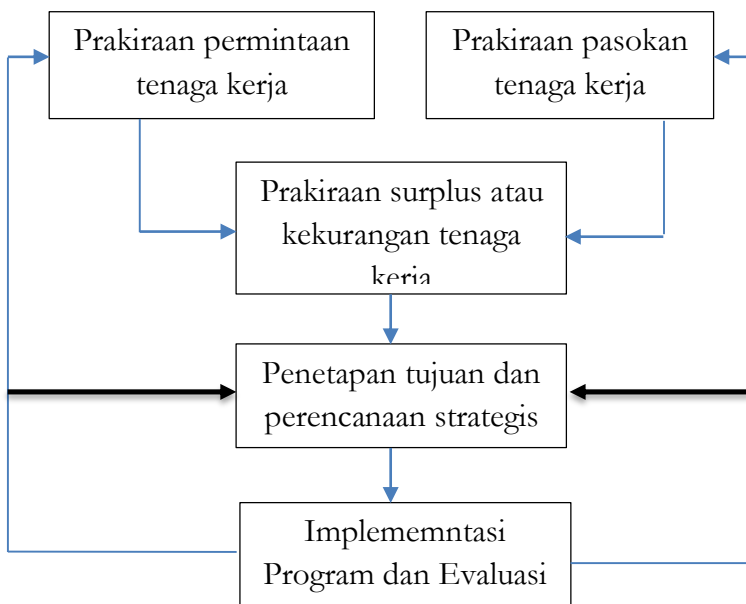
Manajer harus menyadari Apapun rencana perusahaan / bisnis, itu hanya dapat dicapai dengan efektif dari penggunaan sumber daya manusia organisasi. Oleh karena itu, salah satu tahapan utama dalam proses perencanaan sumber daya manusia adalah untuk menetapkan kebutuhan organisasi di masa depan, dalam hal jumlah orang yang dibutuhkan dan pengetahuan serta keterampilan orang-orang ini, agar organisasi dapat memenuhi tujuan perusahaannya

Perencanaan mempunyai peran yang sangat penting dalam mengelola keberadaan sumber daya manusia di organisasi. Artinya bahwa keberhasilan organisasi bisa disesuaikan dengan konteks kebutuhan dari kinerja organisasi. Jadi, organisasi harus melakukan perencanaan sumber daya manusia untuk memenuhi tujuan organisasi dan mendapatkan keunggulan dibandingkan pesaing. Untuk melakukan ini, organisasi memerlukan gagasan yang jelas tentang kekuatan dan kelemahan angkatan kerja internal mereka yang ada. Mereka juga harus tahu apa yang ingin mereka lakukan di masa depan, ukuran organisasi yang mereka inginkan, produk dan layanan apa yang harus diproduksi, dan sebagainya. Pengetahuan ini membantu mereka menentukan jumlah dan jenis karyawan yang akan mereka butuhkan.

Perencanaan sumber daya manusia membandingkan keadaan organisasi saat ini dengan tujuannya untuk masa depan, kemudian mengidentifikasi perubahan apa yang harus dilakukan dalam sumber daya manusianya untuk memenuhi tujuan tersebut. Perubahan tersebut mungkin termasuk perampingan, melatih karyawan yang ada dengan keterampilan baru, atau mempekerjakan karyawan baru. Kegiatan ini memberikan gambaran umum tentang perencanaan SDM. Mereka terjadi dalam proses perencanaan sumber daya manusia yang ditunjukkan pada Gambar 5. Proses tersebut terdiri dari tiga tahap:

forecasting, goal setting, dan *strategic planning*, serta implementasi dan evaluasi program.[63]

1. ***Forecasting* (Prakiraan)**

   Langkah pertama dalam perencanaan sumber daya manusia adalah *forecasting*, seperti yang ditunjukkan pada bagian atas dari Gambar 5. Dalam penentuan personel, profesional SDM mencoba menentukan penawaran dan permintaan untuk berbagai jenis sumber daya manusia. Tujuan utamanya adalah untuk memprediksi area organisasi mana yang akan mengalami kekurangan atau surplus tenaga kerja.

Gambar 5. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Prakiraan penawaran dan permintaan dapat menggunakan metode atau penilaian statistik. Metode statistik menangkap tren historis dalam permintaan tenaga kerja perusahaan. Di bawah kondisi yang tepat, metode ini memprediksi permintaan dan penawaran

[63] Raymond A. Noe et al., *Fundamentals of Human Resource Management Fourth Edition* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011).

dengan lebih tepat daripada yang dapat dilakukan oleh peramal manusia dengan menggunakan penilaian subjektif. Tetapi banyak peristiwa penting di pasar tenaga kerja tidak memiliki preseden. Ketika peristiwa seperti itu terjadi, metode statistik tidak banyak berguna. Untuk mempersiapkan situasi ini, organisasi harus mengandalkan penilaian subjektif para ahli. Mengumpulkan "tebakan terbaik" tenaga kerja adalah sumber gagasan penting tentang masa depan.

Prakiraan Permintaan Tenaga Kerja

Biasanya, sebuah organisasi memperkirakan permintaan untuk kategori pekerjaan atau bidang keahlian tertentu. Setelah mengidentifikasi kategori pekerjaan atau keterampilan yang relevan, perencana menyelidiki kemungkinan permintaan untuk masing-masing. Perencana harus meramalkan apakah perlu orang dengan keterampilan dan pengalaman yang diperlukan akan meningkat atau menurun. Ada beberapa cara untuk membuat perkiraan seperti itu. Pada tingkat yang paling canggih, sebuah organisasi mungkin menggunakan analisis tren, membangun dan menerapkan model statistik yang memprediksi permintaan tenaga kerja di masa mendatang, mengingat statistik yang relatif obyektif dari tahun sebelumnya.

Statistik ini disebut indikator utama untuk ukuran objektif yang secara akurat memprediksi permintaan tenaga kerja di masa depan. Mereka menggunakan ukuran ekonomi (seperti tingkat penjualan atau inventaris), tindakan pesaing, perubahan teknologi, dan tren komposisi tenaga kerja dan populasi secara keseluruhan. Model perencanaan statistik berguna jika ada riwayat yang panjang dan stabil yang dapat digunakan untuk mendeteksi hubungan antar variabel secara andal. Namun, model ini harus dilengkapi dengan penilaian subjektif para ahli.

Menentukan Pasokan Tenaga Kerja

Setelah perusahaan memperkirakan permintaan tenaga kerja, diperlukan indikasi pasokan tenaga kerja perusahaan. Menentukan pasokan tenaga kerja internal memerlukan analisis terperinci tentang

berapa banyak orang yang saat ini berada di berbagai kategori pekerjaan atau memiliki keterampilan khusus di dalamnya organisasi. Perencana kemudian memodifikasi analisis ini untuk mencerminkan perubahan yang diharapkan dalam waktu dekat sebagai akibat dari pensiun, promosi, transfer, perputaran sukarela, dan pemutusan hubungan kerja. Salah satu jenis prosedur statistik yang dapat digunakan untuk tujuan ini adalah analisis matriks transisi. Ini adalah bagan yang mencantumkan kategori pekerjaan yang diadakan dalam satu periode dan menunjukkan proporsi karyawan di setiap kategori pekerjaan tersebut di masa mendatang.

Menentukan Kelebihan atau Kekurangan Tenaga Kerja

Berdasarkan prakiraan permintaan dan penawaran tenaga kerja, perencana dapat membandingkan angka untuk menentukan apakah akan ada kekurangan atau surplus tenaga kerja untuk setiap pekerjaan kategori. Menentukan kekurangan dan kelebihan diharapkan organisasi untuk rencanakan bagaimana mengatasi tantangan ini. Masalah yang terkait dengan kelebihan atau kekurangan tenaga kerja dapat menimbulkan tantangan serius bagi organisasi.

2. Penetapan Tujuan dan Perencanaan Strategis

Tujuan utama perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mendukung tujuan organisasi dalam menjaga keunggulan kompetitif. Donald Burr, Pendiri People Express, menetapkan perencanaan sumber daya manusia jangka panjang pada tahap awal pengembangan perusahaannya untuk tetap tidak berserikat, membayar gaji lebih rendah, dan memiliki kategori pekerjaan yang luas serta bekerja dalam tim. Ulrich telah menyatakan bahwa hal tersebut menyebabkan organisasi untuk bersaing dengan sukses melalui biaya orang yang lebih rendah dan telah diberikan secara berkelanjutan keunggulan kompetitif. Ada empat tujuan umum utama dalam mengembangkan perencanaan sumber daya manusia:[64]

---

[64] John Stredwick, *An Introduction to Human Resource Management* (Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005).

a. Aliran kontinuitas: Untuk mendapatkan orang yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat dengan keterampilan yang diperlukan. Ini melibatkan kebijakan dalam hal rekrutmen, perencanaan suksesi dan pelatihan.
b. Pemeliharaan: Untuk mempertahankan stabilitas tenaga kerja gaji dan tunjangan, dan perencanaan karir individu.
c. Respon terhadap perubahan: Menerapkan perubahan yang muncul dari strategi operasional utama. Ini dapat melibatkan lokasi ulang, pelatihan ulang atau penyebaran kembali.
d. Pengendalian: Untuk memastikan bahwa staf bergerak ke arah yang benar melalui penetapan standar, pengendalian kinerja sistem dan membangun hubungan karyawan jangka panjang.

Taylor mengemukakan sejumlah jenis perencanaan yang ditujukan untuk mencapai tujuan praktis organisasi, yaitu 1) Perencanaan mikro berkaitan dengan peramalan penawaran dan permintaan untuk kelompok tertentu. 2) Perencanaan kontinjensi mencakup situasi di mana skenario yang mungkin diperiksa dan implikasinya dinilai sebelum keputusan besar diambil. 3) Perencanaan untuk memfokuskan aktivitas perencanaan sumber daya manusia pada perekrutan dan pengembangan individu untuk mengisi posisi manajerial.[65]

Tujuan menetapkan tujuan numerik tertentu adalah untuk memusatkan perhatian pada masalah dan memberikan dasar untuk mengukur keberhasilan organisasi dalam mengatasi kekurangan dan surplus tenaga kerja. Tujuannya harus datang langsung dari analisis penawaran dan permintaan tenaga kerja. Mereka harus menyertakan gambar spesifik yang menunjukkan apa yang harus ditetapkan dengan kategori pekerjaan atau bidang keterampilan dan jadwal khusus kapan hasil harus dicapai.

Pertimbangan lain dalam memilih strategi SDM adalah apakah karyawan yang dibutuhkan akan berkontribusi langsung terhadap

---

[65] *Ibid.*

kesuksesan organisasi. Organisasi paling mungkin mendapatkan keuntungan dari mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang memberikan kompetensi inti yaitu, seperangkat pengetahuan dan keterampilan yang membuat organisasi lebih unggul dari pesaing dan menciptakan nilai bagi pelanggan.

Implememntasi dan Evaluasi Rencana SDM

Untuk strategi SDM apa pun yang dipilih, tahap terakhir dari perencanaan sumber daya manusia melibatkan penerapan strategi dan evaluasi hasil. Tahap ini diwakili oleh bagian bawah Gambar 5. Saat menerapkan strategi SDM, organisasi harus meminta pertanggungjawaban individu untuk mencapai tujuan. Bahwa orang juga harus memiliki otoritas dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Juga penting bahwa orang ini mengeluarkan laporan kemajuan secara teratur, sehingga organisasi dapat yakin bahwa semua kegiatan terjadi sesuai jadwal dan hasil awal sesuai dengan yang diharapkan. Implementasi yang menghubungkan perencanaan dan perekrutan dengan strategi organisasi dan upayanya untuk mengembangkan karyawan menjadi program lengkap manajemen bakat.

Perencanaan manajemen sumber daya manusia bisa ditentukan melalui pasokan atau penyediaan sumber daya manusia internal dan eksternal.[66]

a. Penyediaan sumber daya manusia internal

Organisasi perlu menggabungkan data kualitatif berdasarkan penilaian manajerial dengan data kuantitatif untuk menilai apakah sumber daya yang diperlukan akan tersedia. Sistem informasi sumber daya manusia yang dirancang dengan baik akan memberikan informasi tentang jumlah staf yang ada di berbagai kategori atau departemen. Ini mewakili pasokan internal sumber daya manusia dan data pribadi yang mungkin berdampak pada kinerja seseorang dan berapa lama mereka akan bekerja dengan organisasi. Ada beberapa teknik statistik

---

[66] Foot, Hook, and Jenkins, *Introducing Human Resource Management Seventh Edition*.

sederhana yang memungkinkan pemberi kerja memperkirakan jumlah tenaga kerja. Angka dasar yang dihitung sebagian besar pengusaha adalah tingkat perputaran tenaga kerja. Ini kadang-kadang disebut sebagai tingkat pemborosan atau tingkat pemisahan dan mewakili proporsi karyawan yang berhenti dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu atau seperempat tahun. Angka ini dihitung sebagai persentase dengan membagi jumlah orang yang keluar dari tempat kerja dengan total komplemen dan mengalikan angka ini dengan 100.

Jika persyaratan untuk staf bervariasi selama periode waktu, total komplemen dapat dihitung sebagai rata-rata dari jumlah yang dibutuhkan di awal periode dan jumlah yang dibutuhkan di akhir. Ini akan memberikan tingkat turnover keseluruhan untuk suatu organisasi tetapi biasanya lebih berguna untuk menghitung biaya gaji kategori staf tertentu seperti administrasi. staf, spesialis TI, staf penjualan dan pemasaran, serta manajemen operasi.

b. Penyediaan sumber daya manusia internal

Bersamaan dengan menganalisis pasokan internal sumber daya manusia, pengusaha perlu mewaspadai ketersediaan karyawan potensial dari luar organisasi. Jika pasokan internal karyawan tidak dapat memenuhi permintaan pekerja, manajer harus mengetahui apakah ada masalah dengan ketersediaan pekerja dari luar organisasi. Beberapa hal yang diperlukan untuk menganalisis faktor eksternal tersebut adalah;

- Ukuran dan komposisi Angkatan kerja
- Pasar tenaga kerja yang ketat dan lesu

  Banyaknya orang yang mencari pekerjaan dipengaruhi oleh tingkat pengangguran dan prevalensi redundansi. Namun, ini tidak selalu berarti memenuhi persyaratan organisasi untuk sumber daya manusia secara otomatis lebih mudah di saat pengangguran tinggi. Pencari kerja yang berlebihan mungkin memiliki rentang keterampilan tetapi belum tentu keterampilan yang dicari oleh pemberi kerja.
- Rendahnya Keterampilan Tenaga Kerja

Sangat penting bagi organisasi untuk mengambil langkah-langkah mengatasi kekurangan keterampilan karena memiliki dampak yang merugikan pada efektivitas bisnis dan operasinya.

- Alasan Rendahnya Keterampilan Tenaga Kerja.

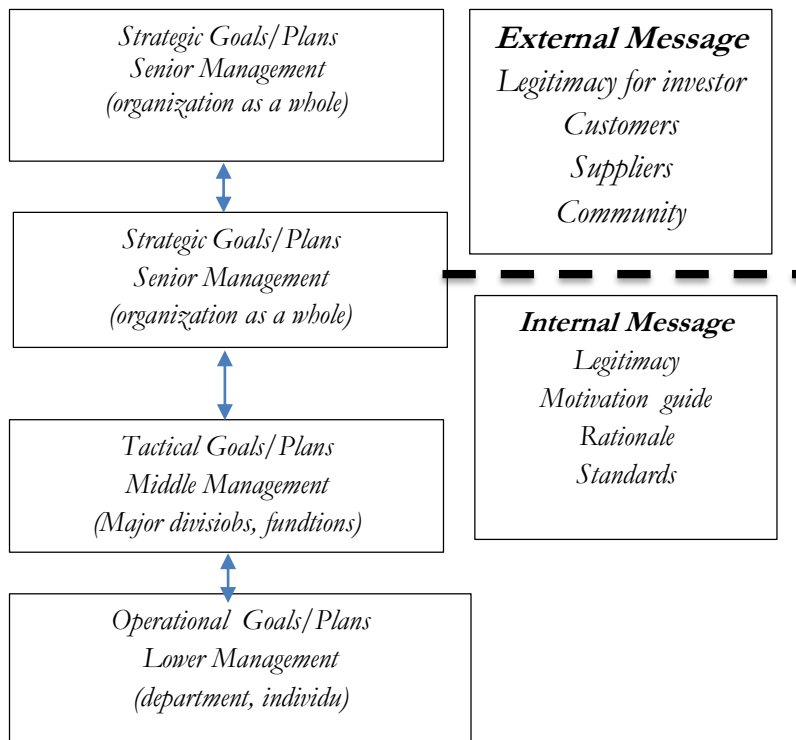
  Seperti yang ditunjukkan sebelumnya, mungkin ada sejumlah alasan mengapa organisasi mengalami masalah perekrutan. Bisa jadi ada kekurangan terhadap tenaga kerja yang memiliki keterampilan yang tersedia di pasar tenaga kerja. Ini mungkin juga berhubungan dengan kegagalan, yang dirasakan atau nyata, dari sistem pendidikan untuk mempersiapkan kaum muda dengan baik untuk kehidupan bisnis. Kesulitan rekrutmen merupakan masalah regional yang terkait dengan biaya hidup di berbagai bagian negara. Selain itu, mungkin saja syarat dan ketentuan, gaji dan tunjangan yang ditawarkan oleh pemberi kerja tertentu kurang menarik dibandingkan yang ditawarkan oleh pesaing. Reputasi organisasi secara umum dapat menarik atau menghalangi orang melamar pekerjaan. Selain itu, persepsi publik tentang suatu pekerjaan akan membuat beberapa pekerjaan tampak lebih menarik daripada yang lain.

- Solusi Untuk Masalah Kekurangan Rendahnya Keterampilan Tenaga Kerja

  a) Penyelenggaraan pelatihan
  b) Rekrutmen tenaga kerja dari luar negeri
  c) Keragaman dan pasar tenaga kerja
  d) Branding perusahaan

Proses perencanaan dimulai dengan misi formal yang mendefinisikan tujuan dasar organisasi, terutama untuk audiens eksternal. Perencanaan merupakan Tindakan menentukan tujuan organisasi dan prestasi organisasi. Berikut tingkatan tujuan dan rencana suatu organisasi.[67]

---

[67] Daft and Marcic, *Understanding Management Fifth Edition*.

Hargreaves dan Hopkins menyatakan bahwa tujuan perencanaan pembangunan adalah untuk membantu sekolah memperkenalkan perubahan dengan sukses, sehingga kualitas pengajaran dan standar pembelajaran dapat ditingkatkan.' Mereka mencatat bahwa rencana pengembangan itu sendiri meliputi:[68]

1. Memusatkan perhatian pada tujuan pendidikan;
2. Menyatukan semua aspek perencanaan sekolah;
3. Mengubah visi jangka panjang menjadi tujuan jangka pendek;
4. Memberi guru kendali atas sifat dan kecepatan perubahan.

---

[68] Joan Dean, *Improving the Primary School* (London & New York: Routledge, 2005).

Cuttance mencatat bahwa rencana pengembangan sekolah adalah pernyataan dari program dan kegiatan utama yang ingin diubah atau ditingkatkan (tujuan) sekolah; bagaimana perbaikan ini dicapai (strategi); dan apa dampaknya (hasil); untuk meningkatkan hasil belajar bagi siswa. Proses perencanaan meliputi:

1. Meningkatkan kepercayaan diri guru;
2. Meningkatkan kualitas pengembangan staf;
3. Memperkuat kemitraan antara staf pengajar dan badan pengelola;
4. Memudahkan untuk melaporkan hasil kerja sekolah. (Hargreaves dan Hopkins 1991: 2).

Ada lima tahapan untuk membuat rencana pengembangan sekolah:

1. mengaudit atau penilaian terhadap situasi yang ada; Hargreaves dan Hopkins mengemukakan bahwa tujuan audit adalah:
   - Untuk memperjelas keadaan sekolah dan mengidentifikasi kekuatan yang akan dibangun dan kelemahan yang harus diperbaiki;
   - Untuk memberikan dasar prioritas pembangunan.
2. menulis rencana; Rencana tersebut membutuhkan bagian-bagian berikut:
   - kurikulum;
   - metode pengajaran;
   - aspek pekerjaan yang membutuhkan pemeliharaan, misalnya target tahun lalu;
   - lingkungan fisik;
   - pengembangan karyawan;
   - hubungan dengan orang tua.

   Berikut ini hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam menulis perencanaan;
   - tujuan / target;
   - kriteria sukses;
   - rencana untuk mencapai target, termasuk tanggung jawab anggota yang berbeda staf;

- implikasi apa pun untuk pengembangan staf;
- rencana implementasi, termasuk waktu untuk mencapai target yang berbeda. Beberapa target akan berjangka pendek dan yang lainnya mungkin menjadi bagian dari perencanaan jangka panjang;
- waktu dan biaya;
- rencana untuk mengevaluasi hasil.

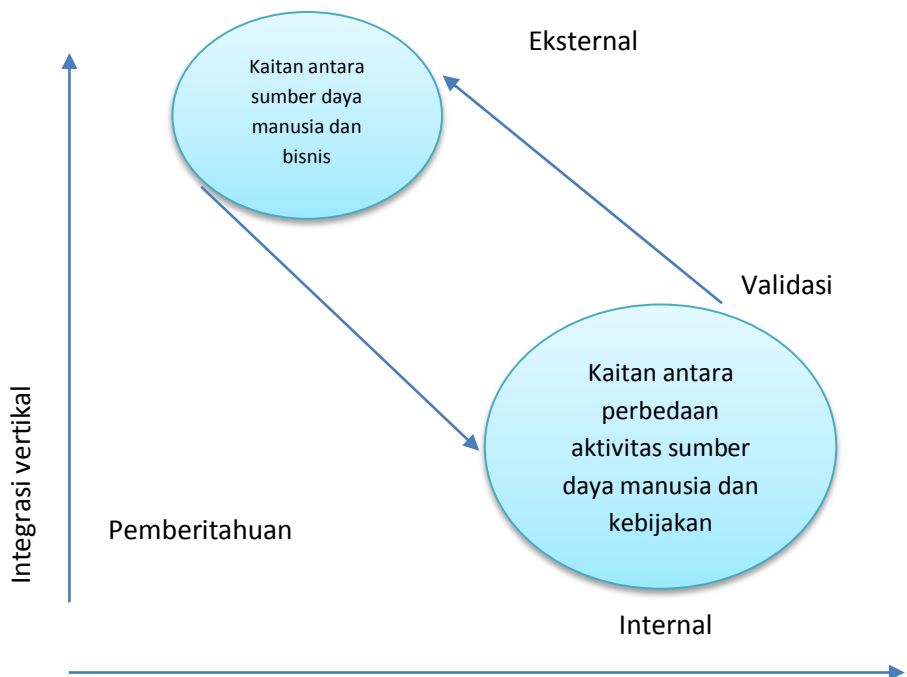
3. melaksanakan rencana; Dalam membuat perencanaan, penting untuk memiliki target yang jelas sesuai dengan target yang ingin dicapai dan identifikasi yang jelas tentang tugas-tugas yang mengarah pada pencapaian target, termasuk pernyataan tentang kriteria keberhasilan.
4. mengevaluasi hasil dari rencana; Pengaturan untuk memantau dan mengevaluasi hasil rencana harus dimasukkan ke dalam proses perencanaan.
5. perencanaan keuangan. Semua perencanaan perlu dikaitkan dengan biaya, baik dalam waktu maupun uang.

Sekolah bekerja dalam lingkungan yang terus berubah. Rencana tiga tahun akan tetap sama selama periode yang dimaksudkan. Weindling mencatat bahwa perencanaan strategis sebagai kuncinya adalah gagasan pemikiran strategis yang mempertimbangkan visi dan nilai-nilai organisasi serta kekuatan dan tren eksternal yang diantisipasi mempengaruhi sekolah, untuk menghasilkan apa yang bisa disebut dengan '*helicopter view*'…. Perencanaan strategis adalah sarana untuk membangun dan mempertahankan arah ketika masa depan menjadi semakin sulit untuk diprediksi…. Dalam perencanaan strategis, penekanannya adalah pada perencanaan evolusioner atau bergulir di mana rencana itu sendiri diubah untuk beradaptasi dengan keadaan yang berubah.

B. Jenis Perencanaan

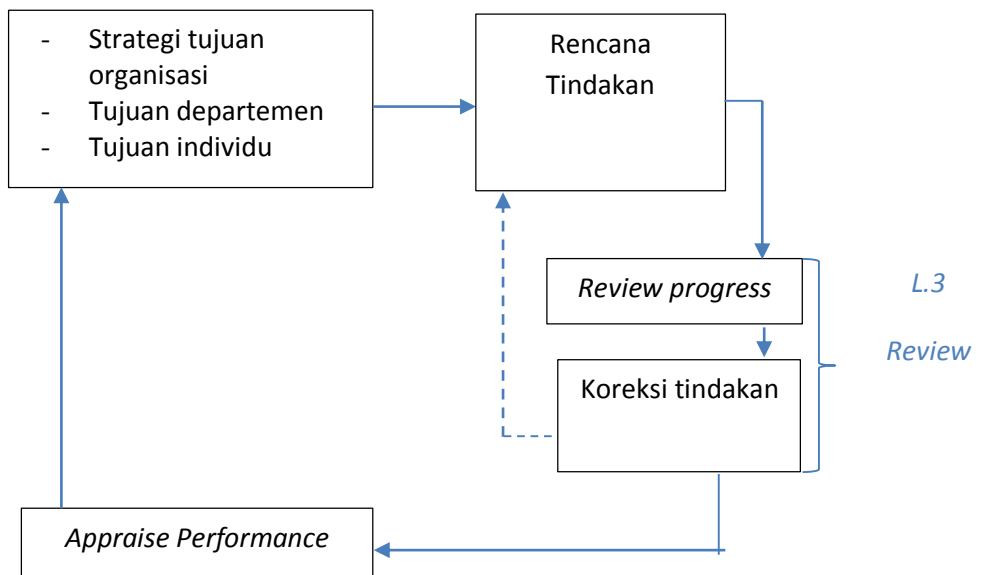
Perencanaan sumber daya manusia dapat dibedakan menjadi *soft and hard human resource planning. Soft human resource* berkaitan dengan

memastikan ketersediaan orang-orang dengan jenis sikap dan motivasi yang berkomitmen pada organisasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka, serta berperilaku sesuai. Hal ini didasarkan pada penilaian persyaratan untuk kualitas, dan pengukuran sejauh mana mereka ada, dengan menggunakan survei staf, analisis hasil tinjauan manajemen kinerja dan opini yang dihasilkan oleh kelompok fokus.[69] Pada tahun 1990-an, istilah perencanaan sumber daya manusia secara bertahap menggantikan perencanaan tenaga kerja tetapi makna dan praktiknya telah banyak dibahas dan variasi. Ini dapat dilihat sebagai fitur dikotomi *soft-hard* dalam manajemen sumber daya manusia.[70]

Perencanaan sumber daya manusia mempunyai dua dimensi, yaitu integrasi vertikal dan horizontal dan bagaimana perencanaan tersebut cocok secara internal dan eksternal.

[69] Armstrong, *A Handbook of Personnel Management Practice*.
[70] John Bratton and Jeffrey Gold, *Human Resource Management Theory and Practice* (North America: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2000).

Manajer menggunakan tujuan strategis, taktis, dan operasional untuk mengarahkan karyawan dan sumber daya dalam mencapai hasil tertentu yang memungkinkan organisasi untuk bekerja secara efisien dan efektif. Manajer menggunakan sejumlah pendekatan perencanaan. Di antara yang paling populer adalah manajemen berdasarkan tujuan (M*anagement by Objectices*), rencana sekali pakai, rencana tetap, dan rencana darurat.[71]

1. Manajemen berdasarkan Tujuan

Manajemen berdasarkan tujuan (MBT) adalah metode dimana manajer dan karyawan menentukan tujuan untuk setiap departemen, proyek, dan orang dan menggunakannya untuk memantau kinerja selanjutnya. Model langkah-langkah penting dari proses MBT disajikan dalam gambar 6. Empat aktivitas utama harus terjadi agar MBT berhasil:

Gambar 6. Model Proses Perencanaan Manajemen Berbasis Tujuan

[71] Daft and Marcic, *Understanding Management Fifth Edition*.

a. Tetapkan tujuan. Ini adalah langkah tersulit di MBT. Menetapkan tujuan melibatkan karyawan di semua tingkatan dan aktivitas sehari-hari untuk menjawab pertanyaan, "Apakah kami harus mencoba hal ini untuk capai tujuan?." Tujuan yang baik harus konkret dan realistis, memberikan informasi yang spesifik target dan kerangka waktu, dan menetapkan tanggung jawab. Sasaran bersifat kuantitatif atau kualitatif. Sasaran kuantitatif dijelaskan dalam istilah numerik.
b. Kembangkan rencana tindakan. Rencana tindakan menentukan arah tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang dinyatakan. Rencana tindakan dibuat untuk individu dan departemen.
c. Tinjauan kemajuan. Kajian kemajuan berkala penting untuk memastikan rencana aksi tersebut yang sedang dikerjakan. Tinjauan ini dapat terjadi secara informal antara manajer dan bawahan, di mana organisasi mungkin ingin melakukan tinjauan tiga bulan, enam bulan, atau sembilan bulan selama tahun tersebut. Pemeriksaan berkala ini memungkinkan manajer dan karyawan untuk melihat apakah mereka tepat sasaran atau apakah tindakan korektif diperlukan. Manajer dan karyawan tidak boleh terjebak dalam perilaku yang telah ditentukan sebelumnya dan harus bersedia mengambil langkah apa pun yang diperlukan untuk menghasilkan hasil yang berarti. Inti dari MBT adalah mencapai tujuan. Rencana tindakan dapat diubah setiap kali tujuan tidak tercapai.
d. Menilai kinerja secara keseluruhan. Langkah terakhir dalam MBT adalah mengevaluasi apakah tahunan tujuan telah dicapai untuk individu dan departemen. Berhasil atau gagal mencapai tujuan dapat menjadi bagian dari sistem penilaian kinerja dan penetapan kenaikan gaji dan penghargaan lainnya. Penilaian departemen dan kinerja perusahaan secara keseluruhan membentuk tujuan untuk tahun depan. Siklus MBT berulang setiap tahun.

Manfaat dari proses MBT bisa banyak. Tujuan perusahaan lebih dapat dicapai ketika mereka memfokuskan upaya manajer dan karyawan. Menggunakan sistem pengukuran kinerja, seperti MBT, membantu karyawan melihat bagaimana pekerjaan dan kinerja mereka berkontribusi pada bisnis, memberi mereka rasa kepemilikan dan komitmen. Kinerja meningkat ketika karyawan berkomitmen untuk mencapai tujuan, karena termotivasi mereka membantu memutuskan apa yang diharapkan,. Tujuan di level yang lebih rendah selaras dan memungkinkan pencapaian tujuan di tingkat manajemen puncak. Berikut ini gambaran kelebihan dan masalah yang dihadapi pada penggunaan MBT.

Tabel 2. Kelebihan dan Masalah dari Proses MBT

Kelebihan dari MBT	**Masalah Penggunaan Proses MBT**
Upaya manajer dan karyawan difokuskan pada aktivitas yang digunakan untuk mencapai tujuan	Perubahan konstan mencegah proses MBT
Kinerja dapat ditingkatkan pada semua level perusahaan	Lingkungan yang kurang baik antara atasan dan bawahan membuat efektifitas dari proses MBT berkurang
Karyawan termotivasi	Sasaran strategis dapat digantikan oleh tujuan operasional
Tujuan departemen dan individu selaras dengan tujuan perusahaan	Mekanisme organisasi dan nilai-nilai yang menghambat partisipasi dapat merugikan Proses MBT
	Terlalu banyak dokumen akan menguras energi proses MBT

2. Rencana Sekali Pakai dan Rencana Tetap (*Single-Use and Standing Plans)*

Rencana sekali pakai dikembangkan untuk mencapai serangkaian tujuan yang tidak mungkin terulang di masa depan. *Standing plan* adalah rencana berkelanjutan yang digunakan untuk memberikan panduan tugas yang harus dilakukan berulang kali dalam organisasi. Tabel 3 menguraikan jenis utama dari rencana sekali pakai dan rencana tetap. Rencana sekali pakai biasanya mencakup program dan proyek. Rencana utama tetap adalah kebijakan, aturan, dan prosedur organisasi. *Standing plan* umumnya berkaitan dengan hal-hal seperti sakit karyawan, absen, merokok, disiplin, perekrutan, dan pemecatan. Banyak perusahaan menemukan kebutuhan untuk mengembangkan rencana tetap berkenaan dengan penggunaan email.

Tabel 3. Konsep Kebutuhan Perencanaan

Rencana Sekali Pakai	Rencana Tetap
Program 1. Rencana untuk mencapai tujuan organisasi 2. Pekerjaan besar membutuhkan beberapa tahun untuk diselesaikan 3. Cakupan yang luas; mungkin terkait dengan beberapa proyek Contoh: Membangun kantor baru Mengubah semua file kertas menjadi digital	Kebijakan 1. Cakupan yang luas panduan umum untuk bertindak 2. Berdasarkan keseluruhan tujuan / rencana strategis organisasi 3. Mendefinisikan batasan yang akan dibuat keputusan Contoh: Kebijakan tempat kerja bebas narkoba Kebijakan pelecehan seksual
Proyek	Aturan

1. Seperangkat rencana untuk mencapai satu kali tujuan 2. Lebih kecil dalam lingkup dan kompleksitas daripada program: cakrawala waktu yang lebih pendek 3. Seringkali satu bagian dari program yang lebih besar Contoh: Merenovasi kantor Menyiapkan intranet perusahaan	1. Ruang lingkupnya sempit 2. Menjelaskan bagaimana tindakan tertentu harus dilakukan 3. Ada pengaturan khusus Contoh: Aturan dilarang merokok di area di mana bahan berbahaya disimpan
	Prosedur 1. Ada sebutan prosedur operasi standar 2. Mendefinisikan serangkaian langkah yang tepat untuk mencapai tujuan tertentu Contoh: 6. Prosedur untuk mengeluarkan pengembalian dana 7. Prosedur penanganan keluhan karyawan

3. *Contingency Plan*

Ketika organisasi beroperasi dalam lingkungan yang sangat tidak pasti atau berurusan dengan cakrawala waktu yang panjang, terkadang perencanaan tampak seperti membuang-buang waktu. Faktanya, rencana ketat dapat menghambat daripada membantu kinerja organisasi dalam menghadapi perubahan cepat teknologi, sosial, ekonomi, atau lingkungan lainnya. Dalam kasus ini, manajer dapat mengembangkan beberapa alternatif masa depan untuk membantu mereka membentuk rencana yang lebih fleksibel. Rencana darurat menentukan tindakan perusahaan yang harus diambil jika terjadi keadaan darurat, kemunduran, atau kondisi yang

tidak terduga. Untuk mengembangkan rencana darurat, manajer mengidentifikasi faktor-faktor penting dalam lingkungan, seperti kemungkinan penurunan ekonomi, penurunan pasar, kenaikan biaya pasokan, perkembangan teknologi baru, atau kecelakaan, dan keselamatan.

Studi oleh MacGilchrist, dkk mengidentifikasi empat jenis rencana pengembangan di sekolah tempat mereka bekerja:[72]

1. Rencana retoris.
   Rencana ini tidak dimiliki oleh kepala sekolah atau staf. Jenis ini tidak memiliki kejelasan tujuan, kepemimpinan dan manajemen proses, dan secara keseluruhan berdampak negatif.
2. Rencana tunggal
   Tipe ini dimiliki oleh kepala sekolah saja dan digunakan sebagai alat manajemen. Itu memiliki dampak yang terbatas.
3. Rencana kerja sama.
   Tipe ini sebagian dimiliki oleh staf yang bersedia berpartisipasi. Itu dipimpin oleh kepala sekolah tetapi manajemen dibagi di antara beberapa staf. Itu berdampak positif.
4. Rencana kolaboratif. Jenis perencanaan ini melibatkan kepemilikan bersama oleh semua staf pengajar dan beberapa orang lain. Ada tujuan bersama, kepemimpinan dan manajemen bersama yang mengarah pada dampak signifikan pada perkembangan sekolah, perkembangan guru dan pembelajaran murid.

MacGilchrist dkk. berkomentar bahwa 'Rencana pengembangan sekolah seharusnya membawa perubahan dan memiliki potensi untuk membuat dampak yang sangat signifikan pada sekolah. Sifat dari dampak itu, bagaimanapun, ditentukan oleh jenis rencana. Skelton dkk. menegaskan bahwa: Perencanaan pengembangan sekolah dapat menjadi ancaman. Ini bisa menimbulkan pertanyaan atau mengungkapkan kesulitan interpersonal antara rekan kerja. Kondisi seperti ini dianggap hanya sebagai pekerjaan daripada strategi untuk bekerja yang lebih efisien. Selain itu, jenis perencanaan pengembangan

---

[72] Dean, *Improving the Primary School.*

tersebut juga dianggap sebagai cara kepala sekolah mencoba mendapatkan apa yang mereka inginkan. Ada tiga fitur yang merupakan karakteristik umum bagi sekolah yang dianggap mengalami keberhasilan dalam pembangunan yaitu:[73]

1. budaya kolaboratif didirikan untuk staf dan murid;
2. peran pelajar didefinisikan, termasuk menetapkan pandangan bersama tentang pekerjaan yang baik dan perilaku standar;
3. sekolah mengapresiasi prestasi dan memberi siswa rasa harga diri.

C. Perencanaan Dalam Lingkungan Yang Bergejolak

1. Membuat Skenario

Salah satu cara manajer mengatasi ketidakpastian yang lebih besar adalah dengan teknik peramalan dikenal sebagai perancangan skenario. Pembuatan skenario dilakukan dengan melihat tren saat ini dan diskontinuitas serta memvisualisasikan kemungkinan masa depan. Daripada hanya melihat sejarah dan memikirkan apa yang telah terjadi, manajer berpikir tentang apa yang bisa terjadi. Manajer tidak dapat memprediksi masa depan, tetapi mereka dapat melatih kerangka kerja di mana kejadian di masa depan dapat dikelola. Skenario seperti cerita yang menawarkan gambaran jelas alternatif tentang seperti apa masa depan nantinya dan bagaimana para manajer akan menanggapinya. Biasanya, dua hingga lima skenario dikembangkan untuk setiap rangkaian faktor, mulai dari yang paling optimis hingga yang paling pesimistis. Pembuatan skenario memaksa manajer untuk secara mental melatih apa yang akan mereka lakukan jika rencana terbaik mereka gagal.

2. Rencana Manajemen Krisis

Manajer tidak selalu bisa mengantisipasi kejadian di masa depan dan membuat skenario untuk mengatasinya. Selain itu, beberapa peristiwa tak terduga terjadi begitu tiba-tiba dan menghancurkan

---

[73] *Ibid.*

sehingga membutuhkan tanggapan segera. Berikut ini tiga tahap manajemen krisis.

Pencegahan

8. Bangun hubungan.
9. Mendeteksi sinyal dari lingkungan.

Persiapan

10. Tunjuk tim manajemen krisis dan juru bicara.
11. Buat rencana manajemen krisis yang rinci.
12. Mengatur sistem komunikasi yang efektif.

Penahanan

13. Respon cepat: Aktifkan rencana manajemen krisis.
14. Sebarkan kebenaran yang tidak sesuai dengan fakta
15. Memenuhi kebutuhan keamanan dan emosional.
16. Kembali ke rencana bisnis.

Tahap pencegahan melibatkan kegiatan yang dilakukan manajer untuk mencegah terjadinya krisis dan mendeteksi tanda-tanda peringatan potensi krisis. Tahap persiapan mencakup semua perencanaan rinci untuk menangani suatu krisis yang terjadi.

D. Perencanaan untuk Kinerja Tinggi

Tujuan perencanaan dan penetapan tujuan adalah untuk membantu organisasi mencapai kinerja tinggi. Kinerja organisasi secara keseluruhan tergantung pada pencapaian hasil yang diidentifikasi oleh proses perencanaan. Dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan kompetitif, perencanaan tradisional, dilakukan oleh beberapa orang terpilih, tidak lagi berfungsi. Pemikiran dan eksekusi strategis menjadi harapan setiap karyawan. Proses perencanaan berubah menjadi lebih selaras dengan lingkungan yang berubah dengan cepat. Secara tradisional, strategi dan perencanaan telah menjadi domain para manaje. Namun, saat ini, manajer melibatkan orang-orang di seluruh organisasi, yang dapat memacu kinerja menjadi lebih tinggi karena orang-orang memahami tujuan dan rencana.

Mulailah dengan Misi dan Visi yang Kuat.

Perencanaan untuk kinerja tinggi membutuhkan fleksibilitas. Karyawan mungkin harus menyesuaikan rencana untuk memenuhi kebutuhan baru dan menanggapi perubahan lingkungan. Selama masa turbulensi atau ketidakpastian, tujuan (misi) dan arah masa depan (visi) yang kuat menjadi lebih penting. Tanpa misi dan visi yang kuat untuk memandu pemikiran dan perilaku karyawan, sumber daya perusahaan bergerak cepat, seperti beberapa bisnis teknologi tinggi saat ini, dapat dengan cepat menjadi tidak terkoordinasi, dengan karyawan mengejar rencana dan aktivitas yang sangat berbeda. Misi dan visi yang menarik dapat meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan, yang sangat penting untuk membantu organisasi bersaing dalam lingkungan yang terus berubah.

Menetapkan Tujuan Yang Unggul.

Sasaran yang luas adalah sasaran ambisius yang begitu jelas, menarik, dan imajinatif sehingga membangkitkan semangat karyawan dan menghasilkan keunggulan. Perusahaan yang berfokus pada peningkatan yang dilakukan secara bertahap dalam menghasilkan produk, proses, atau sistem akan tertinggal. Manajer dapat menggunakan tujuan luas untuk memaksa karyawan berpikir dengan cara baru yang dapat mengarah pada terobosan inovatif dan berani.

Ciptakan Budaya yang Mendorong Pembelajaran.

Manajer terbaik saat ini menciptakan budaya yang merayakan keragaman, mendorong inisiatif, dan mendukung eksperimen dan pembelajaran berkelanjutan. Manajer menganjurkan pembelajaran seumur hidup individu, dan mereka berinvestasi dalam pendidikan dan pelatihan untuk menjaga pikiran dan keterampilan. Nilai penting dalam organisasi adalah mempertanyakan status quo. Peluang masa depan mungkin datang dari arah yang berbeda dari dasar kesuksesan hari ini. Manajer terkadang harus mengubah rencana dengan cepat, membutuhkan pola pikir yang mencakup ambiguitas, pengambilan risiko, membuat kesalahan, dan pembelajaran.

Perencanaan Berbasis Peristiwa.

Dalam lingkungan yang berubah, manajer harus selaras dengan apa yang terjadi sekarang, daripada hanya berfokus pada tujuan dan rencana jangka panjang. Perencanaan strategis jangka panjang tidak ditinggalkan, tetapi disertai dengan perencanaan berbasis peristiwa (*event-driven planning)*, yang menanggapi kenyataan saat ini tentang lingkungan apa dan permintaan pasar. Perencanaan yang dirancang berbasis peristiwa adalah proses yang berkelanjutan dan berurutan daripada dokumen perencanaan yang stabil. Ini bersifat evolusioner dan interaktif, memanfaatkan peristiwa tak terduga untuk menggeser perusahaan sesuai kebutuhan untuk meningkatkan kinerja. Perencanaan yang dirancang berbasis peristiwa memungkinkan fleksibilitas untuk beradaptasi dengan kekuatan pasar atau perubahan lain di lingkungan, daripada terikat pada rencana yang tidak lagi berfungsi.

Menciptakan Gugus Tugas Sementara.

Gugus tugas perencanaan adalah sekelompok manajer dan karyawan sementara yang bertanggung jawab untuk mengembangkan rencana strategis. Banyak perusahaan saat ini menggunakan gugus tugas antar departemen untuk membantu menetapkan tujuan dan membuat rencana. Gugus tugas mencakup pemangku kepentingan luar, seperti pelanggan, pemasok, mitra strategis, investor, atau anggota masyarakat umum. Perusahaan berfokus pada pemenuhan kebutuhan dan kepentingan semua kelompok pemangku kepentingan, sehingga mereka membawa pemangku kepentingan ini ke dalam proses perencanaan dan penetapan tujuan.

Perencanaan Yang Dimulai dan Berhenti dari Atasan.

Manajer pada level atas membuat misi dan visi yang layak untuk karyawan dan memberikan kerangka kerja untuk perencanaan dan penetapan tujuan. Meskipun perencanaan didesentralisasi, manajer harus menunjukkan dukungan dan komitmen terhadap proses perencanaan. Manajer harus menerima tanggung jawab ketika

perencanaan dan penetapan tujuan tidak efektif, daripada menyalahkan kegagalan pada manajer atau karyawan tingkat bawah

BAB 6

REKRUTMEN DAN SELEKSI SDM

Proses rekrutmen dan seleksi memiliki keterkaitan. Kedua kegiatan tersebut diarahkan untuk mendapatkan karyawan dengan kompetensi dan sikap yang dipersyaratkan. Kegiatan perekrutan menetapkan dasar untuk proses seleksi dengan menyediakan kumpulan pelamar yang diperlukan. Namun, meskipun perekrutan dan seleksi terkait erat, masing-masing memerlukan berbagai keterampilan dan keahlian yang berbeda. Karenanya, dalam praktiknya, kegiatan ini mungkin saja dilakukan oleh individu yang berbeda. Aktivitas rekrutmen, tetapi biasanya bukan keputusan seleksi, bahkan dapat dialihdayakan ke agen.

A. Proses Rekrutmen SDM

Rekrutmen adalah proses menarik individu secara tepat waktu, dalam jumlah yang cukup, dan dengan kualifikasi yang sesuai untuk melamar pekerjaan. Perusahaan kemudian dapat memilih pelamar dengan kualifikasi yang paling dekat hubungannya dengan deskripsi pekerjaan.

Organisasi berada dalam interaksi konstan dengan lingkungannya, dan ketika organisasi merekrut, organisasi tersebut bersentuhan langsung dengan dunia luar. Faktor lain yang mempengaruhi rekrutmen adalah kerangka legislatif dan anggaran.

Sehubungan dengan hal ini dan definisi rekrutmen yang diberikan tersebut, tujuan rekrutmen adalah:[74]

1. untuk menarik kumpulan kandidat yang cocok untuk posisi kosong,
2. untuk menggunakan proses yang adil dan dapat menunjukkan bahwa proses ini adil,
3. untuk memastikan bahwa semua aktivitas perekrutan berkontribusi pada tujuan organisasi dan citra organisasi yang diinginkan,
4. untuk melakukan kegiatan perekrutan dengan cara yang hemat biaya dan efisien.

Kebijakan rekrutmen memungkinkan karyawan untuk terlibat dalam proses dan mengarahkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Setidaknya kebijakan dasar perekrutan harus mencakup pernyataan tentang tujuan keseluruhan organisasi dalam perekrutan dan persamaan kesempatan. Organisasi dapat mengadopsi kebijakan memberikan preferensi kepada pelamar internal yang berkualifikasi sesuai daripada pelamar eksternal sebagai cara untuk menunjukkan bahwa mereka menghargai karyawan mereka, ingin mempertahankan mereka dan ingin memberi mereka kesempatan berkembang. Ini juga perlu dinyatakan secara eksplisit di organisasi kebijakan perekrutan. Kebijakan seperti itu akan berimplikasi pada cara atau prosedur perekrutan yang dikembangkan dan dilaksanakan. Langkah pertama dalam proses perekrutan adalah menilai kebutuhan tenaga kerja tambahan dan memutuskan apakah Anda memiliki lowongan untuk diisi atau tidak. Lowongan tersebut dapat berupa posisi baru yang telah diidentifikasi dari renstra, atau mungkin muncul karena karyawan mengundurkan diri, pensiun atau diberhentikan. Yang terakhir kadang-kadang disebut sebagai pos pengganti sedangkan yang sebelumnya mewakili pos baru. Pilihan lainnya adalah merekrut mitra kerja bagi karyawan mapan yang tidak lagi ingin bekerja penuh waktu.

---

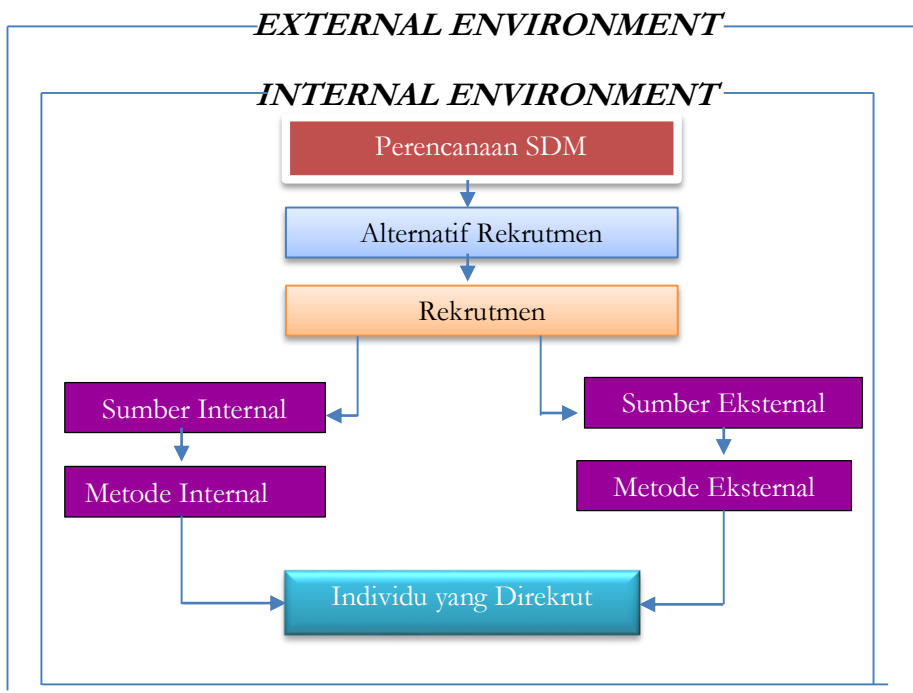
[74] Foot, Hook, and Jenkins, *Introducing Human Resource Management Seventh Edition*.

Di Inggris, guru yang memenuhi syarat dapat melamar lowongan apa pun, dan sekolah dapat menunjuk pelamar mana pun. Di tempat lain, situasinya sangat berbeda. Di Timur Tengah, misalnya, ada aturan sponsor yang ketat mencegah ekspatriat guru dari melamar pekerjaan lain, dan di Israel, Singapura dan Cina, kepala sekolah tidak memiliki suara terhadap guru yang ditugaskan pejabat pemerintah. Meskipun dalam jangka pendek, mengalokasikan guru ke sekolah dapat mengatasi kesulitan perekrutan yang dihadapi oleh sekolah di daerah tertinggal, namun dalam jangka panjang, istilah itu bukan solusi yang efektif. Bergantung pada norma budaya masyarakat (individualis atau kolektivis) dan iklim ekonomi yang berlaku (berkembang atau menyusut), guru yang tidak senang dengan sekolah yang ditugaskan dapat meminta untuk pindah atau bahkan berganti profesi. Hanya dalam masyarakat yang sangat kolektivis atau tempat dengan pekerjaan alternatif terbatas, guru cenderung tinggal di sekolah yang mereka benci dan bahkan sikap negatif mereka pasti mempengaruhi siswa. Di sisi lain, memberikan guru dan sekolah pilihan yang benar-benar bebas menghadirkan tantangannya sendiri. Tampaknya kriteria pemilihan yang digunakan tidak konsisten, dan paling buruk sewenang-wenang. Kepala sekolah mengatakan bahwa mereka mencari keberhasilan pengajaran sebelumnya, karakter yang baik, keterampilan manajemen kelas yang kuat, kemampuan untuk bekerja dengan pelajar yang beragam, dan keterampilan interpersonal yang sangat baik (Guarino et al. 2006).[75]

Proses rekrutmen sangat penting karena karyawan dengan cepat menjadi aset atau liabilitas berdasarkan bagaimana mereka berkontribusi pada nilai perusahaan. Oleh karena itu, sangat penting untuk memiliki proses perekrutan yang disesuaikan dengan proses seleksi agar berfungsi dengan baik. Seringkali, rekrutmen dimulai ketika seorang manajer membua daftar permintaan karyawan, dokumen yang menyebutkan jabatan, departemen, tanggal karyawan tersebut

---

[75] Mercer, Barker, and Bird, *Human Resource Management in Education; Contexts, Themes, and Impact*.

dibutuhkan untuk bekerja, dan detail lainnya. Dengan informasi ini, manajer dapat mengacu pada deskripsi pekerjaan yang sesuai untuk menentukan kualifikasi yang dibutuhkan orang yang direkrut. Langkah selanjutnya dalam proses rekrutmen adalah menentukan apakah karyawan yang memenuhi syarat tersedia di dalam perusahaan (sumber internal) atau jika perlu untuk melihat ke sumber eksternal, seperti perguruan tinggi, universitas, dan organisasi lain. Metode perekrutan adalah cara khusus yang digunakan untuk menarik calon karyawan ke perusahaan, seperti perekrutan online. Mengidentifikasi sumber-sumber pelamar yang produktif dan menggunakan metode rekrutmen yang sesuai penting untuk memaksimalkan efisiensi dan efektivitas perekrutan. Ketika sebuah perusahaan mengidentifikasi sumber-sumber kandidat, itu menggunakan metode yang sesuai untuk rekrutmen internal atau eksternal.[76]

Gambar 7. Proses Rekrutmen

[76] R.Wayne Mondy and Joseph J. Martocchio, *Human Resource Management Fourteenth Edition* (Essex: Pearson Education Limited., 2016).

Gambar 7 menggambarkan bagaimana lingkungan internal dan eksternal dalam proses rekrutmen sumber daya manusia. Ada metode dan sumber yang digunakan untuk melakukan perekrutan individu yang telah diidentifasi sebagai calon tenaga kerja.

B. Metode Rekrutmen

Banyak sumber rekrutmen karyawan yang bisa digunakan. Ada sumber rekrutmen yang berasal dari internal dan eksternal, ada juga metode rekrutmen yang memanfaatkan teknologi, metode rekrutmen eksternal secara tradisional, dan metode rekrutmen yang disesuaikan dengan sumber.[77]

1. Sumber Rekruitmen Internal

Manajemen harus dapat mengidentifikasi karyawan saat ini yang mampu mengisi posisi saat mereka tersedia. Alat bantu yang digunakan untuk rekrutmen internal termasuk database sumber daya manusia, posting pekerjaan dan penawaran pekerjaan, dan rujukan karyawan.

a. Database Sumber Daya Manusia

Database sumber daya manusia memungkinkan organisasi untuk menentukan apakah karyawan saat ini memiliki kualifikasi untuk mengisi posisi terbuka. Sebagai perangkat perekrutan, database ini telah terbukti menjadi sangat berharga bagi organisasi. Basis data dapat bermanfaat dalam menemukan bakat secara internal dan mendukung konsep promosi dari dalam.

b. Posting Pekerjaan dan Penawaran Kerja

Posting pekerjaan adalah prosedur untuk memberi tahu karyawan bahwa ada lowongan pekerjaan. Penawaran pekerjaan adalah prosedur yang memungkinkan karyawan merasa yakin bahwa mereka memiliki kualifikasi yang diperlukan untuk melamar pekerjaan yang dipasang.

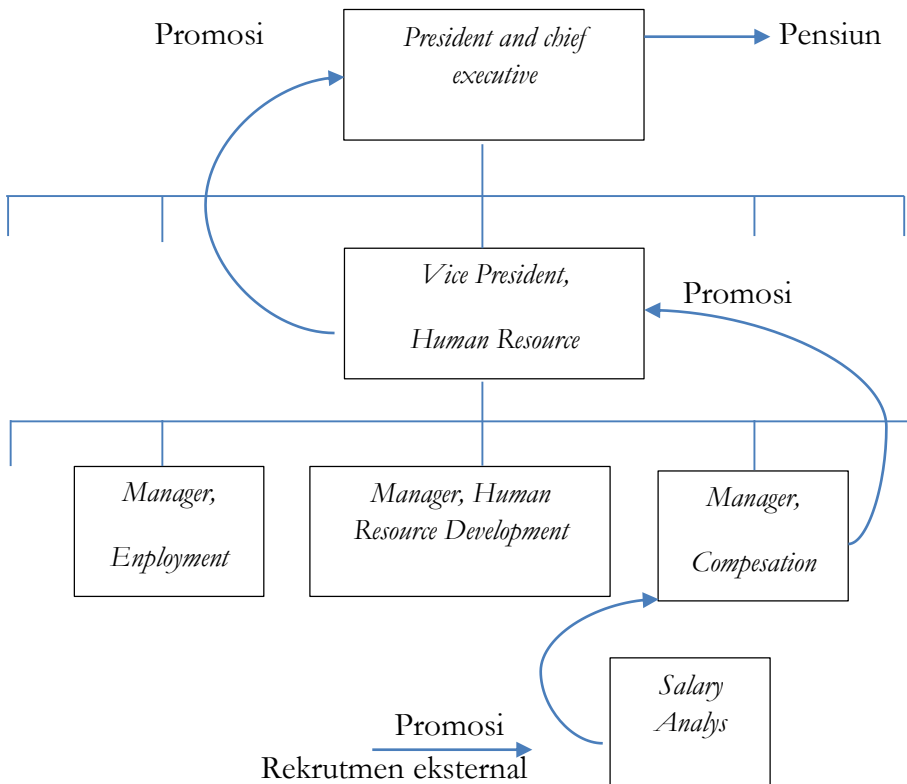
c. Referensi Karyawan

---

[77] *Ibid.*

Referensi karyawan melibatkan karyawan perusahaan yang merekomendasikan teman atau rekanan sebagai. Di banyak organisasi, penggunaan referensi karyawan menghasilkan pelamar yang paling berkualitas dan berkualifikasi terbaik.

2. Sumber Rekrutmen Eksternal

Perekrutan eksternal diperlukan untuk (1) mengisi pekerjaan tingkat pemula; (2) memperoleh keterampilan yang tidak dimiliki oleh karyawan saat ini; dan (3) mendapatkan karyawan dengan latar belakang berbeda untuk memberikan ide yang beragam. Seperti yang ditunjukkan Gambar 8, bahkan dengan promosi internal, perusahaan masih harus mengisi pekerjaan tingkat awal dari luar.

Gambar 8. Promosi Internal dan Rekrutmen Eksternal

3. Metode Rekrutmen Menggunakan Teknologi

Penggunaan teknologi mobile seperti telepon pintar dan metode daring atau *online* telah memberikan perubahan cara perusahaan melakukan rekrutmen dan mencari pekerja ataupun melamar pekerjaan. Beberapa metode yang digunakan dengan menggunakan kemajuan teknologi adalah;

a. Perekrutan Seluler

Dunia perekrutan melalui teknologi seluler bergerak secepat kilat. Semakin banyak orang yang mengadopsi teknologi seluler, dan banyak organisasi mencoba mencari cara untuk menggunakan perangkat seluler dalam proses perekrutan. Perekrut menggunakan aplikasi seluler bisa digunakan untuk memposting pekerjaan, menjalankan kampanye perekrutan berbasis pesan teks, membuat komunitas online bagi calon karyawan baru untuk mempelajari perusahaan mereka, memantau jaringan sosial untuk berita tentang industri tempat mereka merekrut, dan tetap berhubungan dengan staf dan agensi luar. Tugas-tugas ini sebelumnya harus dilakukan dari komputer desktop atau laptop. Perpindahan ke perekrutan seluler dapat berbentuk blog, webinar, seminar, buletin elektronik, dan grup online. Perekrut yang ingin mengikuti perkembangan teknologi dan tren dapat bergabung dengan LinkedIn kelompok CloudRecruit.net atau baca blog seperti RecruiterGuy.net.

b. Perekrut Internet

Perekrut internet, juga disebut perekrut siber, adalah orang yang tanggung jawab utamanya adalah menggunakan Internet dalam proses perekrutan. Sebagian besar perusahaan saat ini memposting pekerjaan di situs web karier korporat mereka.

c. Pameran Kerja Virtual

Pameran kerja virtual adalah metode perekrutan online yang dilakukan oleh satu pemberi kerja atau sekelompok pemberi kerja untuk menarik banyak pelamar. Mereka dirancang untuk menjadi langkah pertama dalam proses rekrutmen. Banyak perekrut menemukan bahwa pameran kerja tradisional di mana pelamar dan

perekrut pergi ke lokasi fisik tidak efektif. Selain waktu dan biaya untuk menghadiri secara langsung, perekrut sering kali menganggapnya boros karena banyak orang yang mampir ke stannya tidak memiliki keterampilan yang tepat.

d. Situs Web Karir Perusahaan

Situs web karier korporat adalah situs pekerjaan yang dapat diakses dari beranda perusahaan yang mencantumkan posisi perusahaan yang tersedia dan menyediakan cara bagi pelamar untuk melamar pekerjaan tertentu. Mereka telah menjadi sumber daya utama bagi pencari kerja dan perusahaan yang mencari karyawan baru.

e. Weblogs (Blogs)

Blogs telah mengubah cara individu mengakses informasi. Google atau mesin pencari blog seperti Technorati.com dapat digunakan. Yang harus dilakukan seseorang hanyalah mengetikkan frase kunci seperti pekerjaan pemasaran. Blog itu sendiri membuatnya cukup mudah ditemukan, dengan nama seperti HRJobs.com, AttorneyJobs.com, dan SalesJobs.com. Beberapa perusahaan dan agen tenaga kerja juga menemukan bahwa blogging adalah cara untuk melakukan pemeriksaan latar belakang yang mendetail dan tersembunyi.

f. Papan Kerja Yang Ditujukan Untuk Umum

Perusahaan menggunakan papan pekerjaan dengan mengetikkan kriteria pekerjaan utama, keterampilan, dan pengalaman, dan menunjukkan lokasi geografis mereka. Pencari kerja dapat mencari pekerjaan berdasarkan kategori, pengalaman, pendidikan, lokasi, atau kombinasi kategori apa pun. Papan pekerjaan serba guna terus menarik banyak pelamar, tetapi penggunaannya agak menurun dalam beberapa tahun terakhir. Banyak yang percaya bahwa papan pekerjaan besar untuk keperluan umum adalah yang terbaik untuk pencari kerja dalam profesi yang berpengalaman omset tinggi seperti penjualan tetapi seringkali kurang efektif untuk pelamar yang berkualifikasi tinggi atau mereka yang mencari pekerjaan di industri yang lebih kecil

g. Jaringan NACElink

   Jaringan NaCelink, hasil dari aliansi antara National Association of Colleges and Employers, DirectEmployers Association, dan Symplicity Corporation, adalah jaringan rekrutmen nasional dan rangkaian alat perekrutan dan otomatisasi layanan karier berbasis web yang melayani kebutuhan perguruan tinggi, pemberi kerja, dan kandidat pekerjaan. Saat ini lebih dari 900 perguruan tinggi menggunakan Sistem NACElink. Sistem ini mencakup tiga komponen: posting pekerjaan, database resume, dan penjadwalan wawancara.

h. Jobs

   Jobs adalah jaringan situs web ketenagakerjaan tempat perusahaan mana pun dapat mencantumkan lowongan pekerjaan secara gratis. Ada 40.000 situs, dengan semua alamat Web diakhiri dengan ".jobs". Inisiatif ini didukung oleh hampir 600 ratus perusahaan industri seperti Google, American Express, IBM, Northrop Grumman, dan Lockheed Martin. Mencari pekerjaan di situs itu sederhana.

i. AllianceQ

   AllianceQ adalah grup perusahaan Fortune 500, bersama dengan lebih dari 3.000 perusahaan kecil dan menengah, yang telah berkolaborasi untuk menciptakan kumpulan kandidat pekerjaan. AllianceQ menyediakan cara bagi kandidat untuk ditemukan oleh pemberi kerja.

j. Situs Pekerja Kontingen

   Pekerja kontrak adalah bagian dari tenaga kerja kontingen. Teknologi perekrutan juga bermanfaat bagi para pekerja ini. Situs tersedia untuk membantu pekerja kontingen. Situs web khusus biarkan pekerja mengiklankan keterampilan mereka, menetapkan harga, dan memilih pemberi kerja. Dua situs tersebut adalah:

   - Freelance.com adalah perusahaan yang menawarkan layanan pekerja lepas berbakat kepada klien.
   - Guru.com adalah pasar online untuk bakat lepas.

k. Situs Pekerja Per Jam

Setelah bertahun-tahun berfokus terutama pada para profesional dan calon pemberi kerja mereka, lokasi kerja sekarang tersedia untuk menarik pekerja layanan. Secara tradisional, ada perbedaan besar antara cara pekerja per jam dan yang digaji. Sebagian besar pekerja per jam mengejar pekerjaan dengan mengisi aplikasi daripada membuat dan mengirimkan resume.

4. Metode rekrutmen eksternal tradisional

Meskipun perekrutan online sangat memengaruhi cara perekrutan yang dilakukan, metode tradisional tidak berarti tidak digunakan kembali.

a. Periklanan Melalui Media

Periklanan mengkomunikasikan kebutuhan kerja perusahaan kepada publik melalui media seperti surat kabar, jurnal perdagangan, radio, televisi, dan papan reklame. Pengalaman perusahaan sebelumnya dengan berbagai media harus menyarankan pendekatan yang paling efektif untuk jenis pekerjaan tertentu. Meskipun hanya sedikit individu yang mendasarkan keputusan mereka untuk berganti pekerjaan pada periklanan, iklan menciptakan kesadaran, membangkitkan minat, dan mendorong prospek untuk mencari lebih banyak informasi tentang perusahaan dan peluang kerja yang disediakannya. Perusahaan yang menggunakan iklan surat kabar berupaya menarik minat calon karyawan, dengan menekankan kualitas unik pekerjaan tersebut. Baru-baru ini, penggunaan iklan surat kabar telah menurun karena metode perekrutan lain lebih efektif dan lebih murah.

b. Agen Tenaga Kerja Swasta

Agen tenaga kerja swasta, sering disebut "*headhunter*," paling dikenal karena merekrut karyawan *whitecollar* dan menawarkan layanan penting dalam menyatukan pelamar yang memenuhi syarat dan posisi terbuka. Perusahaan dan pemburu kerja menggunakan agen tenaga kerja swasta untuk hampir semua jenis posisi. Para pencari

kerja harus hati-hati memilih agen tenaga kerja yang akan digunakan karena ada perekrut yang baik dan buruk.

c. Perekrut

Perekrut paling sering berfokus pada sekolah teknik dan kejuruan, akademi komunitas, akademi, dan universitas. Kontak perekrut di universitas seringkali adalah direktur penempatan siswa. Layanan penempatan membantu organisasi menggunakan perekrut mereka secara efisien. Mereka mengidentifikasi kandidat yang memenuhi syarat, dan menjadwalkan wawancara.

d. Magang

Magang adalah bentuk perekrutan khusus yang melibatkan penempatan siswa dalam pekerjaan sementara tanpa kewajiban baik oleh perusahaan untuk mempekerjakan siswa secara permanen atau oleh siswa untuk menerima posisi permanen di perusahaan setelah lulus. Magang biasanya melibatkan pekerjaan sementara selama beberapa bulan atau pekerjaan paruh waktu selama tahun ajaran. Kegiatan magang bisa berupa bekerja penuh waktu satu semester dan pergi ke sekolah penuh waktu pada semester berikutnya. Magang virtual nontradisional baru-baru ini digunakan oleh bisnis untuk siswa yang akan diminta untuk melakukan perjalanan jarak jauh melalui penggunaan Skype, email, dan panggilan konferensi.

e. Asosiasi profesional

Hampir setiap kelompok profesional menerbitkan jurnal dan memiliki situs Web yang digunakan secara luas oleh anggotanya. Banyak asosiasi profesional di bidang bisnis termasuk keuangan, pemasaran, akuntansi, dan sumber daya manusia menyediakan layanan perekrutan dan penempatan bagi anggotanya. Pekerjaan yang diiklankan ditempatkan di jurnal dalam bentuk cetak dan juga diiklankan di situs Web grup profesional.

f. Pelamar yang Tidak Diminta

Perusahaan harus memiliki citra positif atau merek perusahaan untuk menarik pelamar yang tidak diminta. Jika sebuah organisasi

memiliki reputasi sebagai tempat yang baik untuk bekerja, organisasi tersebut mungkin dapat menarik prospek yang berkualitas bahkan tanpa upaya perekrutan yang ekstensif. Di era Internet, pelamar dapat mengunjungi situs web karier korporat perusahaan dan mempelajari informasi yang telah dibuat pada aplikasi online.

g. *Open House*

   Open house memasangkan calon karyawan dan perekrut dalam lingkungan yang hangat dan kasual yang mendorong tawaran pekerjaan di tempat. *Open house* lebih murah dan lebih cepat daripada mempekerjakan melalui agen perekrutan, dan mereka juga lebih populer daripada bursa kerja.

h. Acara Perekrutan

   Acara perekrutan melibatkan perekrut yang pergi ke acara yang dihadiri oleh individu yang dicari perusahaan. *Cisco Systems* memelopori perekrutan dalam suatuacara sebagai pendekatan perekrutan. Perusahaan yang berpartisipasi dalam acara ini terlibat dalam beberapa cara yang mempromosikan nama dan tujuan mereka. Kegiatan perekrutan ini memberi perusahaan kesempatan untuk mencerminkan citranya.

5. Metode Rekrutmen Yang Disesuaikan Dengan Sumber

Karena setiap organisasi itu unik, begitu pula jenis dan kualifikasi pekerja yang dibutuhkan untuk mengisi posisi suatu perusahaan juga unik dan memiliki kerakteristik tersendiri. Jadi, untuk menjadi sukses, perusahaan harus menyesuaikan sumber dan metode rekrutmennya yang mengarah pada kebutuhan khusus.

Beberapa metode lain yang bisa digunakan dalam proses rekrutmen[78]

1. Iklan pekerjaan

   Berikut adalah beberapa metode untuk mengiklankan lowongan:

   a. papan pengumuman di tempat,

---

[78] Foot, Hook, and Jenkins, *Introducing Human Resource Management Seventh Edition*.

b. koran lokal atau nasional,
c. jurnal profesional,
d. koran dan majalah kelompok minoritas,
e. agen perekrutan,
f. pusat karir universitas / perguruan tinggi / sekolah,
g. pusat kerja,
h. radio / televisi,
i. situs internet,
j. pameran rekrutmen

Berikut ini adalah beberapa saran dari faktor-faktor yang mungkin ingin Anda masukkan ke dalam iklan pekerjaan:

l. nama organisasi dan informasi tentang organisasi tersebut,
   a) jabatan dan tugas utama,
   b) kompetensi yang dibutuhkan,
   c) peluang dan tantangan,
   d) gaji dan tunjangan,
   e) pernyataan kebijakan tentang masalah penting seperti kesempatan yang sama,
   f) bagaimana menerapkan

2. Online / *e-recruitment*

Bagi banyak pengusaha, Internet adalah salah satu cara terpenting untuk merekrut pelamar yang baik (Branine, 2008). Istilah 'e-recruitment' menggambarkan proses perekrutan orang secara online (Allden dan Harris, 2013). Menurut Holm (2014), e-recruitment mencakup sejumlah praktik digital, antara lain:

a) posting iklan di situs Internet;
b) sistem rekrutmen elektronik untuk pengajuan aplikasi;
c) pelacakan, penyaringan dan manajemen kandidat;
d) Database CV.

Penggunaan Internet untuk mengiklankan lowongan ataupun rekrutmen dan menangani proses rekrutmen menjadi semakin mudah dan cepat, serta perkembangan teknologi Web 2.0 memungkinkan pendekatan yang lebih inovatif. Keuntungan lebih

lanjut yang diharapkan dari proses rekrutmen elektronik adalah kandidat yang lebih terinformasi, fleksibilitas dan kemudahan penggunaan bagi pelamar, peningkatan kecepatan dalam menyelesaikan proses rekrutmen dan seleksi, peningkatan merek pemberi kerja bagi pemberi kerja yang terlihat menggunakan teknik modern dan inovatif, terutama ketika pelamar diarahkan ke situs web organisasi itu sendiri.

3. Perekrutan bertarget

   Perekrutan yang ditargetkan agak berbeda dengan tindakan positif dan merupakan metode untuk mendorong kelompok yang sebelumnya kurang beruntung untuk melamar lowongan. Hal ini digunakan untuk menjaga dasar undang-undang kesetaraan, setiap pemilihan berikutnya harus didasarkan pada prestasi saja. Perekrutan yang ditargetkan dapat dilakukan dengan berbagai cara termasuk;

   a) pernyataan yang mendorong kelompok yang kurang terwakili untuk melamar sebuah pekerjaan,
   b) pernyataan yang tidak ditujukan pada kelompok tertentu tetapi menekankan bahwa keragaman dihargai dan semua kandidat akan dinilai berdasarkan prestasi,
   c) foto dan teks yang menunjukkan orang-orang dalam peran non-tradisional, sehingga menekankan keinginan pemberi kerja untuk menerima lamaran dari kelompok yang biasanya tidak melamar pada pekerjaan tertentu,
   d) jaminan bahwa kandidat penyandang disabilitas yang memenuhi syarat akan diundang untuk wawancara,
   e) foto yang menunjukkan campuran orang yang berbeda.

Pemberi kerja yang menggunakan perekrutan yang ditargetkan menyadari bahwa orang yang baik dan cocok tidak disarankan untuk melamar pekerjaan tertentu karena riwayat atau persepsi diskriminasi.

Lingkungan Perekrutan

Seperti fungsi sumber daya manusia lainnya, proses rekrutmen tidak terjadi tanpa adanya pengaruh dari pihak luar. Faktor eksternal

organisasi dapat secara signifikan mempengaruhi upaya rekrutmen perusahaan. Beberapa kondisi yang mempengaruhi adalah;

1. Kondisi Pasar Tenaga Kerja
   Yang paling penting bagi keberhasilan perekrutan adalah permintaan dan pasokan keterampilan khusus di pasar tenaga kerja. Secara umum, proses rekrutmen perusahaan sering kali disederhanakan ketika tingkat pengangguran di pasar tenaga kerja organisasi tinggi.
2. Pencari Kerja Aktif atau Pasif
   Metode rekrutmen yang terbukti paling berhasil akan bergantung pada apakah individu yang direkrut tersebut adalah pencari kerja aktif atau pasif. Pencari kerja aktif adalah individu yang berkomitmen untuk mencari pekerjaan lain baik saat ini sudah bekerja atau tidak. Orang-orang ini biasanya lebih mudah diidentifikasi karena nama mereka telah ditempatkan di pasar kerja. Resume mereka ada di papan pekerjaan dan teman, rekan, atau perusahaan telah dihubungi secara langsung untuk mempelajari peluang kerja. Pencari kerja pasif, di sisi lain, adalah calon pekerja potensial yang biasanya dipekerjakan, puas dengan pemberi kerja dan puas dengan peran mereka saat ini.
3. Pertimbangan Hukum
   Masalah hukum juga memainkan peran penting dalam praktik perekrutan di berbagai negara. Proses perekrutan yang tidak direncanakan dengan baik dapat menimbulkan banyak masalah dalam proses seleksi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menekankan praktik nondiskriminatif pada tahap ini.

Alternatif Perekrutan

Bahkan ketika perencanaan SDM menunjukkan kebutuhan akan karyawan tambahan, perusahaan dapat memutuskan untuk tidak meningkatkan jumlah tenaga kerjanya. Biaya perekrutan dan seleksi menjadi signifikan jika Anda mempertimbangkan semua biaya terkait.

1. Kebijakan Promosi
   Promosi dari dalam adalah kebijakan mengisi lowongan di atas posisi *entry level* dengan karyawan saat ini. Kebijakan promosi organisasi dapat berdampak signifikan pada perekrutan.
2. Lembur
   Mungkin alternatif perekrutan yang paling umum digunakan, terutama dalam memenuhi fluktuasi jangka pendek dalam volume kerja adalah lembur. Lembur dapat membantu pemberi kerja dan karyawan. Pemberi kerja mendapatkan keuntungan dengan menghindari biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan. Para karyawan memperoleh keuntungan dari peningkatan pendapatan selama periode lembur.

C. Implikasi Global Pada Proses Rekrutmen

Outsourcing, offshoring, dan *reshoring* adalah tiga aktivitas global yang memengaruhi aktivitas perekrutan. *Outsourcing* adalah proses mempekerjakan penyedia eksternal untuk melakukan pekerjaan yang sebelumnya dilakukan secara internal. *Outsourcing* telah menjadi alternatif yang tersebar luas dan semakin populer yang melibatkan hampir setiap area bisnis dan telah menjadi praktik umum di industri selama beberapa dekade. Semakin banyak bisnis yang mencari layanan *outsourcing* seperti TI, layanan penggajian, dan manajemen armada ke spesialis pihak ketiga.

Offshoring adalah migrasi dari semua atau sebagian penting dari pengembangan, pemeliharaan, dan pengiriman layanan ke perusahaan yang berlokasi di negara lain. Dari sudut pandang perekrutan, pergeseran berpindah dari kumpulan tenaga kerja di negara asal ke kumpulan tenaga kerja di negara-negara luar negeri di mana bisnis sedang ditransplantasikan. Secara tradisional, alasan yang diberikan untuk offshoring adalah untuk mengurangi biaya. Saat ini, peningkatan kualitas layanan juga diberikan sebagai alasan untuk *offshoring*. Alasan lain adalah penghematan biaya tenaga kerja karena upah dan gaji di banyak negara lain, terutama di Asia, umumnya lebih rendah daripada

di negara lain seperti Amerika Serikat. Pertumbuhan offshoring berkonsentrasi pada teknologi informasi, pengembangan perangkat lunak, dan layanan inovasi (desain produk, penelitian dan pengembangan, dan layanan teknik).

Reshoring adalah kebalikan dari *offshoring*. Para pendukung *reshoring* percaya bahwa produsen harus menghitung total dampak *offshoring* karena seringkali ada biaya tersembunyi seperti biaya yang lebih tinggi untuk perjalanan, pengemasan, pengiriman, dan inventaris.

D. Proses Seleksi SDM

Setelah proses rekrutmen dilakukan, organisasi akan melakukan tahap seleksi berkas yang telah masuk untuk memilih kandidat pekerja yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses seleksi tentunya melibatkan semua pihak yang ada dalam organisasi. Banyak tahapan yang dilakukan oleh organisasi sampai mendapatkan kandidat pekerja yang memenuhi kriteria dan kebutuhan pengembangan organisasi.

Seleksi adalah proses memilih dari sekelompok pelamar, individu yang paling cocok untuk posisi tertentu dan organisasi (jenis dan tingkat sumber daya manusia yang optimal). Mencocokkan orang dengan pekerjaan dan organisasi secara tepat adalah tujuan dari proses seleksi. Jika individu *overqualified, underqualified*, atau karena alasan apa pun tidak sesuai dengan pekerjaan atau budaya organisasi, mereka akan menjadi tidak efektif dan mungkin meninggalkan perusahaan, secara sukarela atau sebaliknya. Ada banyak cara untuk meningkatkan produktivitas, tetapi tidak ada yang lebih ampuh daripada membuat keputusan perekrutan yang tepat. Perusahaan yang memilih karyawan berkualitas tinggi menuai manfaat besar. Orang yang kompeten harus tersedia untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi. Saat ini, dengan banyak perusahaan yang memiliki akses ke teknologi yang sama, orang membuat perbedaan yang nyata.[79]

Seleksi merupakan penerapan teknik penilaian. Tiga perspektif lain memperhitungkan konteks perekrutan organisasi dan sosial: (1)

---

[79] Mondy and Martocchio, *Human Resource Management Fourteenth Edition*.

pemilihan sebagai 'paling cocok' untuk organisasi (sebagai lawan dari model 'praktik terbaik'); (2) pemilihan sebagai proses keputusan interaktif yang melibatkan banyak pemangku kepentingan dan (3) pemilihan sebagai wacana, di mana kekuasaan dan kepentingan mendominasi apa yang terjadi lebih dari ketelitian metode penilaian.[80]

Tujuan akhir pemilihan (seleksi) adalah 'memilih orang terbaik untuk pekerjaan itu'. Penyeleksi berusaha untuk mencocokkan kandidat dengan persyaratan pekerjaan yang memprediksi seberapa baik kinerja mereka jika ditawarkan posisi tersebut. Penyeleksi juga perlu memastikan bahwa kandidat memahami sepenuhnya semua aspek utama pekerjaan sehingga anggota baru tidak cenderung kecewa dan pergi dalam waktu singkat. Tujuan dari proses seleksi adalah sebagai berikut:[81]

1. mengumpulkan informasi yang relevan sebanyak mungkin,
2. mengatur dan mengevaluasi informasi,
3. menilai setiap calon
4. meramalkan kinerja pekerjaan dan memberikan informasi kepada pelamar sehingga mereka dapat memutuskan apakah mereka ingin menerima tawaran pekerjaan

Proses seleksi harus menetapkan tahapan dan teknik yang harus digunakan, siapa yang terlibat dalam menilai kandidat dan proses administrasi yang akan digunakan. Kampanye perekrutan yang sukses akan menghasilkan lamaran yang memenuhi syarat dan memenuhi syarat untuk suatu lowongan. Tugas selanjutnya adalah memilih orang yang paling cocok. Pengusaha harus memutuskan siapa yang harus dilibatkan dalam tugas ini dan memberikan dukungan dalam hal kebijakan, prosedur dan pelatihan. Seperti semua aspek lain dari manajemen sumber daya manusia, organisasi dapat mengadopsi pendekatan strategis terhadap pemilihan. Proses seleksi yang efektif,

---

[80] Wilkinson, Redman, and Dundon, *Contemporary Human Resource Management Text and Cases Fifth Edition*.

[81] Foot, Hook, and Jenkins, *Introducing Human Resource Management Seventh Edition*.

selaras untuk tujuan strategis organisasi, tambahkan nilai dengan memastikan sumber daya manusia yang diperlukan tersedia untuk pencapaian tujuan ini.

Pendekatan sistem untuk kegiatan seleksi dimulai dari posisi pekerjaan yang ditentukan dengan baik dan spesifikasi orang yang dianalisis dengan jelas. Hal ini mengasumsikan bahwa ada satu cara terbaik untuk melaksanakan pekerjaan dan kandidat yang kurang lebih 'ideal' baik dari latar belakang dan kepribadiannya sendiri. Seleksi bukan hanya soal wawancara, meskipun ini tetap menjadi perangkat yang paling populer digunakan. Seleksi adalah proses pembatalan pemilihan, yaitu, secara bertahap menghilangkan kandidat hingga akhirnya salah satu kandidat tersisa dalam daftar untuk sebuah lowongan (Kadang-kadang tidak ada seorang pun yang tertinggal dalam daftar dan prosesnya harus dimulai lagi.). Beberapa metode lebih dapat diandalkan daripada yang lain tetapi, sebagian besar, pemilihan adalah tentang mencoba meminimalkan risiko dan memaksimalkan kepastian pengambilan keputusan yang tepat. Mulai dari posisi dimana proses rekrutmen telah menghasilkan sejumlah pelamar, langkah penting dalam melakukan seleksi adalah sebagai berikut:[82]

1. memilih calon untuk tahap berikutnya;
2. menyiapkan tes untuk kandidat terpilih, terkadang tes dilakukan secara terpusat (meskipun tes tidak dilakukan di setiap kesempatan);
3. mewawancarai kandidat (dan memberi mereka umpan balik tentang tes) dan mengizinkan kandidat untuk mewawancarai para penyeleksi;
4. memilih calon yang berhasil;
5. mendapatkan referensi (meskipun ini kadang-kadang dilakukan sebelum wawancara);
6. menawarkan posisi tersebut, mengkonfirmasikan secara tertulis dan mendapatkan penerimaan;

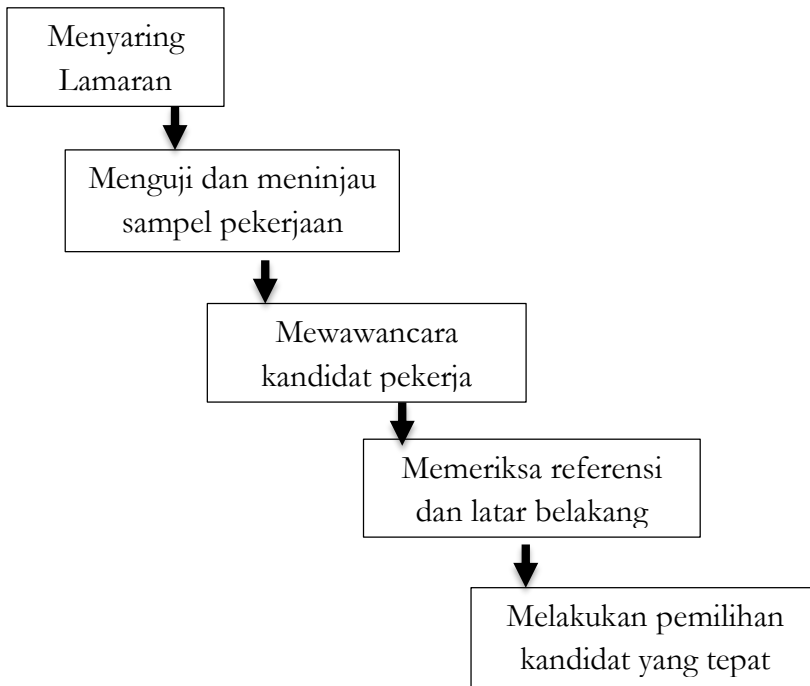
---

[82] John Stredwick, *An Introduction to Human Resource Management* (MA: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005).

7. mengatur proses induksi;
8. mengevaluasi hasilnya.

Proses pemilihan sumber daya manusia sangat bervariasi dari satu organisasi ke organisasi dan dari pekerjaan ke pekerjaan. Namun, di sebagian besar organisasi, pemilihan SDM mencakup langkah-langkah yang diilustrasikan pada Gambar 9. Pertama, seorang profesional sumber daya manusia meninjau lamaran yang diterima untuk melihat mana yang memenuhi persyaratan dasar pekerjaan. Untuk kandidat yang memenuhi persyaratan dasar, organisasi mengelola tes dan meninjau sampel pekerjaan untuk menilai kemampuan kandidat. Mereka yang memiliki kemampuan terbaik diundang ke organisasi untuk satu atau lebih wawancara. Supervisor dan anggota tim sering dilibatkan dalam tahap proses ini. Pada titik ini, pembuat keputusan mulai membentuk opini tentang kandidat mana yang paling diinginkan. Untuk beberapa kandidat teratas, organisasi harus memeriksa referensi dan melakukan pemeriksaan latar belakang untuk memverifikasi bahwa informasi organisasi sudah benar. Kemudian supervisor, tim, dan pembuat keputusan lainnya memilih seseorang untuk menerima tawaran pekerjaan. Dalam beberapa kasus, kandidat dapat bernegosiasi dengan organisasi mengenai gaji, tunjangan, dan sejenisnya. Jika kandidat menerima pekerjaan itu, organisasi menempatkannya pada pekerjaan itu.[83]

---

[83] Noe et al., *Fundamentals of Human Resource Management Fourth Edition*.

Gambar 9. Langkah Dalam Proses Pemilihan Kandidat Pekerja

Melalui pemilihan personel, organisasi membuat keputusan tentang siapa yang akan atau tidak akan diundang untuk bergabung dalam organisasi. Seleksi dimulai dengan kandidat diidentifikasi melalui perekrutan dan dengan upaya untuk mengurangi jumlah mereka menjadi individu yang paling memenuhi syarat untuk melakukan pekerjaan yang tersedia. Di akhir proses, individu yang dipilih ditempatkan dalam pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Seperti semua aspek lain dari manajemen sumber daya manusia, organisasi dapat mengadopsi pendekatan strategis terhadap pemilihan. Proses seleksi yang efektif, selaras dengan tujuan strategis organisasi, menambah nilai dengan memastikan sumber daya manusia yang diperlukan tersedia untuk pencapaian tujuan tersebut. Oleh karena itu, disarankan untuk melihat proses seleksi dalam konteks yang lebih luas ini. Tujuan akhir seleksi adalah 'memilih orang terbaik untuk pekerjaan

itu'. Penyeleksi mencoba untuk mencocokkan kandidat dengan persyaratan pekerjaan yang memprediksi seberapa baik mereka akan lakukan jika ditawarkan posisi tersebut. Penyeleksi juga perlu memastikan bahwa kandidat memahami sepenuhnya semua aspek utama dari pekerjaannya sehingga anggota baru tidak cenderung kecewa dan pergi dalam waktu singkat. Tujuan dari proses seleksi adalah sebagai berikut:[84]

1. mengumpulkan informasi yang relevan sebanyak mungkin,
2. mengatur dan mengevaluasi informasi,
3. menilai setiap calon
4. meramalkan kinerja pekerjaan dan memberikan informasi kepada pelamar sehingga mereka dapat memutuskan apakah mereka ingin menerima tawaran pekerjaan.

Prosedur seleksi harus menetapkan tahapan dan teknik yang harus digunakan, siapa yang terlibat dalam menilai kandidat dan proses administrasi yang akan digunakan. Untuk masing-masing masalah ini, sejumlah faktor perlu diputuskan dan pedoman yang relevan harus disediakan. Misalnya, dokumentasi prosedur menunjukkan bahwa daftar pendek harus disiapkan dan wawancara dilakukan untuk setiap lowongan; pedoman dapat diberikan tentang siapa yang akan menyiapkan daftar pendek dan melakukan wawancara serta metode yang akan digunakan untuk menyelesaikan tugas-tugas ini. Masalah lebih lanjut yang akan dibahas dalam prosedur pemilihan termasuk pedoman non-diskriminatif mempertanyakan, penggunaan dan kesesuaian pengujian dan bagaimana referensi digunakan. Menurut CIPD, metode seleksi yang paling mudah meliputi:[85]

1. wawancara,
2. tes psikologis,
3. pusat penilaian,
4. menggunakan referensi

---

[84] Foot, Hook, and Jenkins, *Introducing Human Resource Management Seventh Edition*.

[85] *Ibid.*

Banyak teknik seleksi karyawan yang telah digunakan oleh organisasi ataupun Lembaga harus memperhatikan berbagai cara seperti;

1. Tes psikologis.

   Tes psikologis adalah metode untuk memperoleh informasi obyektif tentang berbagai kemampuan dan sifat individu. Tes psikologis terkadang disebut sebagai tes psikometri. Tes psikologi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

   a) Tes dikembangkan secara profesional dan diperiksa reliabilitas dan validitasnya.
   b) Tes dikelola dan dinilai dengan cara standar.
   c) Tes menguji kinerja maksimum dan kinerja kebiasaan.
   d) Tes menghasilkan skor yang dapat dibandingkan dengan norma untuk populasi yang relevan.

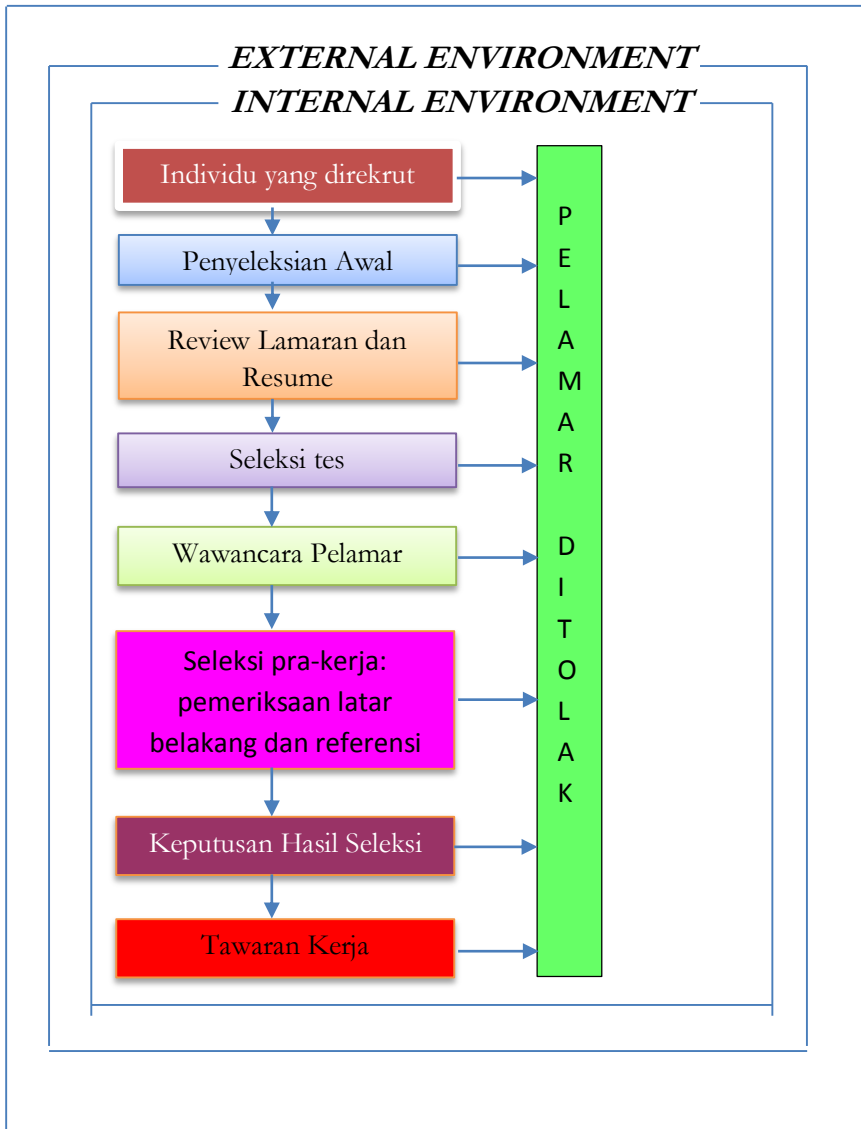
2. Jenis kecerdasan. Penting untuk mempertimbangkan jenis kecerdasan yang diperlukan untuk pekerjaan dan bagaimana jenis kecerdasan ini dapat diuji.
3. Tes kemampuan.

   Tes kemampuan berfokus pada kemampuan mental tertentu dan skor terpisah dihasilkan untuk keterampilan yang berbeda. Tes ini adalah contoh tes kinerja maksimum, yang berarti bahwa tes mencerminkan kinerja terbaik yang mampu dilakukan seseorang pada saat itu dalam keterampilan yang sedang diuji. Kadang-kadang ada perbedaan antara tes pencapaian dan tes bakat, tetapi pada kenyataannya tidak selalu mudah untuk membedakan keduanya. Tes pencapaian menilai keterampilan dan pengetahuan itu diperoleh melalui pengalaman dan pembelajaran, sementara tes bakat mengukur potensi seseorang untuk mengembangkan kemampuan. Karena kedua jenis tes menguji keterampilan verbal, aritmatika dan diagram, mungkin lebih membantu untuk menganggapnya sebagai tes kemampuan. Ada tes bakat untuk pekerjaan tertentu, seperti perbankan, dan tes baterai yang menghasilkan profil kandidat melalui berbagai kemampuan.

4. Tes minat dan motivasi.
   Hubungan antara minat dan motivasi dan kinerja yang sukses adalah hubungan yang kompleks. Oleh karena itu, tidak disarankan untuk menggunakan tes ini dalam proses seleksi. Tes minat dapat digunakan untuk bimbingan karir dan konseling sekaligus motivasi tes dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan menanggapi apa yang memotivasi mereka.
5. Kuesioner / tes kepribadian.
   Dalam hal mengukur karakteristik kepribadian, 'kuesioner kepribadian' tidak menangkap jawaban benar dan salah seperti yang akan terjadi dalam pertanyaan tentang penalaran verbal atau aritmatika. Kuesioner kepribadian adalah indikator kinerja kebiasaan, yang mencerminkan sifat stabil yang mungkin terungkap dalam perilaku khas. Dari semua penilaian yang dapat digunakan di tempat kerja, kuesioner kepribadian mungkin yang paling diperdebatkan. Untuk alasan ini, penting untuk menjelaskan kepada pelamar bagaimana tes yang akan digunakan dan memberikan umpan balik tentang hasilnya. Pengguna tes juga harus memantau hasil tes untuk memastikan bahwa tes tidak mendiskriminasi secara tidak adil.

Perusahaan membuat keputusan seleksi untuk menentukan apakah individu yang diidentifikasi melalui proses seleksi akan ditawari pekerjaan. Gambar 9 mengilustrasikan proses pemilihan umum, tetapi mungkin berbeda dari perusahaan ke perusahaan dan juga menurut jenis pekerjaan yang diisi. Proses ini biasanya dimulai dengan penyaringan awal. Selanjutnya, pelamar lengkapi aplikasi perusahaan untuk pekerjaan atau berikan resume. Kemudian mereka berlanjut melalui serangkaian tes seleksi, satu atau lebih wawancara kerja, dan penyaringan pra-kerja, termasuk pemeriksaan latar belakang dan referensi. Manajer perekrutan kemudian menawarkan pekerjaan kepada pelamar yang berhasil, tergantung pada penyelesaian pemeriksaan medis yang berhasil. Keputusan pemilihan yang baik

menghasilkan salah satu dari dua hasil. Pertama, calon pekerja yang tidak memenuhi standar pekerjaan tidak akan ditawari pekerjaan. Kedua, kandidat pekerjaan yang memenuhi standar pekerjaan ditawari pekerjaan, dan individu tersebut menerima tawaran pekerjaan dari perusahaan. [86]

[86] Mondy and Martocchio, *Human Resource Management Fourteenth Edition*.

Gambar 10. Proses Seleksi

1. Penyeleksian Awal.

   Proses seleksi seringkali dimulai dengan penyeleksian awal. Tujuan dasar dari penyeleksian awal adalah untuk mengeliminasi mereka yang jelas-jelas tidak memenuhi persyaratan posisi tersebut.

Penyeleksian awal dapat berupa peninjauan pelamar yang jelas-jelas tidak memenuhi syarat dengan wawancara singkat, tes, atau hanya peninjauan aplikasi atau resume untuk ketidaksesuaian yang jelas. Selain menghilangkan pelamar kerja yang jelas tidak memenuhi syarat dengan cepat, penyaringan awal dapat menghasilkan manfaat positif lainnya bagi perusahaan. Ada kemungkinan bahwa posisi yang dilamar pelamar bukan satu-satunya yang tersedia.

2. Review Lamaran dan Review Resume

   Membuat kandidat melengkapi lamaran pekerjaan adalah langkah awal lainnya dalam proses seleksi. Pemberi kerja kemudian mengevaluasinya untuk melihat apakah terdapat kecocokan yang nyata antara individu dan posisi tersebut. Formulir aplikasi yang dirancang dengan baik dan digunakan dengan benar dapat membantu karena informasi penting disertakan dan disajikan dalam format standar. Formulir lamaran kerja harus mencerminkan tidak hanya kebutuhan informasi perusahaan tetapi juga persyaratan hukum. Pertanyaan yang berpotensi diskriminatif yang menanyakan tentang faktor-faktor seperti gender, ras, usia, keyakinan, asal kebangsaan, kewarganegaraan, tempat lahir, tanggungan, kecacatan, agama, warna kulit, dan status perkawinan harus dihindari. Pelamar terkadang dengan sengaja meninggalkan informasi pada aplikasi yang mungkin memberikan pandangan negatif kepada mereka. Untuk mengatasi hal ini, banyak perusahaan mengharuskan pelamar menggunakan aplikasi online yang memaksa seseorang untuk mengisi bidang wajib sebelum aplikasi berhasil dikirim. Faktanya, korporasi semakin menolak menerima cetakan resume dan pelamar diarahkan ke situs Web perusahaan untuk aplikasi pekerjaan dan penyerahan resume. Resume adalah ringkasan yang diarahkan pada tujuan dari pengalaman, pendidikan, dan pelatihan seseorang yang dikembangkan untuk digunakan dalam proses seleksi. Pelamar profesional dan manajerial sering memulai proses seleksi dengan mengirimkan resume.

3. Tes Seleksi

   Tes adalah komponen penting dalam pemilihan karyawan. Ada banyak pertimbangan, antara lain kelebihan dan kekurangan, properti pengujian, pendekatan validasi, dan jenis pengujian.

4. Wawancara Kerja

   Wawancara kerja adalah percakapan yang berorientasi pada tujuan di mana pewawancara dan pelamar bertukar informasi. Secara tradisional, wawancara bukanlah prediktor yang valid untuk kesuksesan dalam pekerjaan.

   Perencanaan Wawancara

   Perencanaan wawancara sangat penting untuk wawancara kerja yang efektif. Pertimbangan utama adalah kecepatan di mana proses tersebut terjadi.

   Isi Wawancara

   Baik pewawancara maupun kandidat memiliki agenda untuk wawancara. Setelah menjalin hubungan baik dengan pelamar, pewawancara mencari informasi terkait pekerjaan tambahan untuk melengkapi data yang disediakan oleh alat seleksi lainnya. Wawancara memungkinkan klarifikasi poin-poin tertentu, pengungkapan informasi tambahan, dan elaborasi data yang diperlukan untuk membuat keputusan pemilihan suara. Pewawancara harus memberikan informasi tentang perusahaan, pekerjaan, dan harapan kandidat. Area lain yang biasanya disertakan dalam wawancara dibahas selanjutnya.

   Peran dan Harapan Kandidat

   Meskipun pewawancara akan memberikan informasi tentang perusahaan, tetap penting bagi kandidat untuk mengerjakan pekerjaan rumah mereka, termasuk mempelajari deskripsi pekerjaan dan memeriksa Internet (termasuk situs Web perusahaan) sebelum wawancara. Perekrut perlu mengingat bahwa

narasumber juga memiliki tujuan untuk wawancara. Pencari kerja memiliki tujuan lain termasuk:

- Untuk didengarkan dan dipahami
- Memiliki banyak kesempatan untuk mempresentasikan kualifikasi mereka
- Untuk diperlakukan secara adil dan hormat
- Untuk mengumpulkan informasi tentang pekerjaan dan perusahaan
- Untuk membuat keputusan yang diinformasikan tentang keinginan pekerjaan

Jenis Wawancara

- Wawancara terstruktur
- Wawancara tidak terstruktur
- Perilaku wawancara
- Lingkungan wawancara

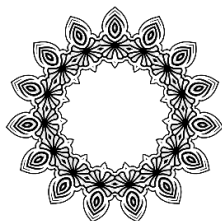
Metode Wawancara

- Wawancara satu per satu
- Wawancara kelompok
- Wawancara ganda
- *Board or panel interview*

5. Seleksi Pra-Kerja: Pemeriksaan Latar Belakang dan Referensi

   Pada tahap proses seleksi ini, pelamar biasanya telah melengkapi formulir aplikasi atau menyerahkan resume, mengikuti tes seleksi yang diperlukan, dan menjalani wawancara kerja. Investigasi latar belakang melibatkan perolehan data dari berbagai sumber, termasuk pemberi kerja sebelumnya, rekan bisnis, biro kredit, lembaga pemerintah, dan lembaga akademik. Sidik jari juga menjadi bagian pemeriksaan yang lebih umum, terutama untuk perusahaan yang mempekerjakan pekerja yang bertugas mengamankan tempat kerja.

6. Keputusan Hasil Seleksi

   Biasanya, orang yang dipilih memiliki kualifikasi yang paling sesuai dengan persyaratan posisi terbuka dan organisasi.

BAB 7

PENGEMBANGAN PROFESIONALISME SDM

A. Apa Pengembangan Profesional di Sekolah?

Pengembangan sumber daya manusia di sekolah sangat penting untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan, karena sekolah merupakan lembaga atau organisasi yang berhubungan dengan menghasilkan sumber daya manusia. Jadi, pengembangan professional dalam bekerja di sekolah menjadi keharusan dan wajib dilakukan agar proses pendidikan dapat memenuhi kualitas dari tantangan global yang saat ini terus berkembang. Pemilihan staf dan pengembangan staf adalah dua aspek dari proses yang sama. Sekolah mencari seseorang dengan keterampilan dan kualitas tertentu. Sekolah perlu memiliki rencana pengembangan profesional agar staf dapat memenuhi tuntutan rencana pengembangan sekolah yang akan mencakup banyak tuntutan yang datang dari Kurikulum Nasional. Tugas manajemen yang terlibat dalam pemilihan dan pengembangan staf adalah sebagai berikut:[87]

1. Atur dan bantu pengangkatan staf.
2. Tetapkan kebijakan untuk pengembangan dan penilaian staf.
3. Buat program pengembangan untuk semua staf.
4. Evaluasi program pengembangan staf.
5. Melakukan pencatatan perkembangan staf dan memberikan laporan yang diperlukan.

---

[87] Joan Dean, *Managing the Secondary School Second Edition* (London & New York: Routledge, 2002).

Guru perlu terus merefleksikan dan mengembangkan pekerjaannya, bukan hanya karena perubahan yang terus datang dari luar, tetapi karena pengetahuan terus berubah dan berkembang, dan tidak ada sekolah atau guru yang mampu diam. Fullan menjelaskan pengembangan staf sebagai 'jumlah total dari pengalaman belajar formal dan informal yang terakumulasi sepanjang karir seseorang. Sedangkan Rudduck mendefinisikan pengembangan profesional sebagai berikut: "Pengembangan profesional adalah tentang kapasitas seorang guru untuk tetap ingin tahu tentang kelas; untuk mengidentifikasi hal-hal penting dalam proses belajar mengajar; untuk menghargai dan mengupayakan dialog dengan kolega yang berpengalaman sebagai pendukung dalam analisis situasi; dan untuk menyesuaikan pola tindakan kelas yang terkait dengan pemahaman baru." Namun, Calderhead membuat poin berbeda bahwa mengajar itu profesional karena 'guru memiliki tubuh pengetahuan yang diperoleh melalui pelatihan dan pengalaman'.[88]

Dean mengemukakan bahwa seseorang akan mengharapkan orang profesional dengan memiliki keterampilan dalam menghadapi suatu situasi yang berbeda dan melihatnya dalam perspektif yang berbeda. Proses refleksi penting dalam perkembangan guru dan sekolah yang efektif mencoba untuk mendorongnya. Hopkins mengatakan, 'Refleksi adalah fondasi penting dari kepercayaan profesional ... tetapi refleksi tidak banyak gunanya kecuali jika mengarah pada tindakan.' Seperti yang Nias, dkk tekankan bahwa pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan profesional pembelajaran mereka di sekolah dasar: Kepala sekolah menunjukkan komitmen pribadi mereka untuk belajar secara aktif mengejar pendidikan mereka sendiri, berbicara kepada staf tentang apa yang mereka pelajari dan menunjukkan kesediaan mereka untuk belajar. Pada saat yang sama teladan mereka membawa dua pesan lain untuk sekolah yaitu pengembangan profesional individu dapat

---

[88] Dean, *Improving the Primary School.*

bermanfaat bagi semua orang dan anggota staf dapat berkontribusi dan membantu pembelajaran satu sama lain.[89]

Dengan kata lain, baik guru maupun kepala sekolah memandang pembelajaran profesional sebagai kunci pengembangan kurikulum dan sebagai cara utama untuk meningkatkan kualitas pendidikan anak. Pengembangan profesional perlu menjadi bagian dari budaya sekolah yang berkembang. Perkembangan individu guru mengarah pada perkembangan sekolah secara keseluruhan. Meskipun penekanan utama perlu diberikan pada pengembangan guru, pengembangan staf pendukung tidak boleh dilupakan. Sekolah mungkin dapat menjalankan program pengembangan dalam layanannya sendiri dan beberapa otoritas juga memberikan kursus untuk kelompok ini.

Handy mengemukakan bahwa organisasi seperti sekolah yang dikelola oleh para profesional biasanya suka mengatur dirinya sendiri. Definisi secara umum tentang arti profesionalisme mengandung gagasan tentang kelompok otonom yang menjalankan kendali atas tindakan mereka sendiri atas nama orang lain. Leiberman, Millerson dan Hoyle telah mengidentifikasi sejumlah karakteristik yang digunakan untuk mengidentifikasi suatu profesi, antara lain:[90]

1. Sekumpulan pengetahuan yang menjadi dasar praktik;
2. Periode pelatihan yang lama untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan;
3. Memperhatikan kesejahteraan rekan;
4. Otonomi tingkat tinggi;
5. Kode etik yang mengatur hubungan profesional.

Bahkan telah banyak diperdebatkan tentang konsep profesionalisme karena profesional mengarahkan dirinya sendiri, setiap orang tidak perlu meningkatkan kemampuan diri sendiri. Pandangan ini didasarkan pada keputusan yaitu keputusan kelompok

---

[89] *Ibid.*

[90] Les Bell, *Managing Teams in Secondary Schools* (London & New York: Routledge, 2002).

atau, sebagai alternatif, keputusan apa pun yang diambil oleh satu profesional akan sangat mirip dengan yang diambil oleh profesional lain (Rust 1985). Ini adalah pandangan profesionalisme dan profesional yang sangat simplistik. Jika ada sekolah, bahkan yang dikelola oleh guru profesional yang paling berkomitmen dan canggih cenderung menunjukkan persatuan dan kesesuaian dalam semua hal. Selain itu, para guru sering berjuang untuk mengatasi tuntutan pedagogik yang dibuat mereka dan mungkin tidak selalu punya waktu untuk mengabdikan diri pada kegiatan manajemen bahkan di sekolah yang paling kolegial. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga profesional dan kepemimpinan kelompok profesional sangat diperlukan. Manajemen dan kepemimpinan cenderung memediasi antara kebutuhan dan harapan guru, siswa, dan mereka yang diidentifikasi sebagai bagian dari sekolah tempat mereka bekerja. Ini adalah fungsi manajer di sekolah dan pemimpin kelompok guru untuk membantu memecahkan pemisahan fisik dan sosial yang dihasilkan dari banyak pekerjaan guru yang terstruktur.[91]

Sekolah yang dikelola dengan baik adalah sekolah di mana kolega profesional berbagi tanggung jawab yang terkait dengan pekerjaan sekolah. Individu yang berbeda memimpin berbagai bidang kehidupan sekolah, tergantung pada keahlian mereka. Pendekatan manajemen seperti itu dapat membantu meminimalkan isolasi profesional yang dialami beberapa guru sekolah. Otonomi profesional tidak serta-merta cocok dengan kolegialitas yang membutuhkan komitmen untuk berbagi keahlian dan mendapatkan keuntungan dari keahlian orang lain. Guru yang bekerja dalam situasi di mana tim guru berbagi keahlian dalam kerangka organisasi sekolah yang terstruktur dengan baik kemungkinan besar tidak akan mandiri secara profesional. Mereka lebih cenderung menunjukkan saling ketergantungan profesional. Guru profesional harus dikelola sedemikian rupa untuk mengenali klaim mereka atas status profesional. Kepala sekolah, wakil kepala, pemimpin tim dan guru

[91] *Ibid.*

dengan tanggung jawab lain semua harus memahami pentingnya saling ketergantungan profesional dan bagaimana mencapainya. Ini membutuhkan pengetahuan tentang keterampilan khusus yang membentuk definisi luas dari manajemen dan kemampuan untuk menerapkan keterampilan tersebut yang bertujuan untuk mencapai tugas-tugas kelompok, apakah kelompok itu seluruh sekolah atau sebagian kecil. Pencapaian tugas harus dilakukan bersamaan dengan pembangunan tim dan pengembangan individu dalam tim. Dengan cara ini manajemen dan kepemimpinan sekelompok rekan profesional dapat mulai menjadi efektif.

Seorang guru professional memiliki keterampilan manajemen yang baik. Salah satu dampak dari pengembangan professional guru terlihat dari fakta bahwa guru menjadi orang yang efektif karena; [92]

1. memiliki sikap positif (motivasi)
2. mengembangkan kondisi sosial yang nyaman/ iklim psikologi kelas
3. memiliki harapan tinggi terhadap prestasi siswa
4. kejelasan komunikasi pelajaran
5. praktik manajemen kelas dan waktu yang efektif
6. menyusun struktur pelajaran yang kuat
7. menggunakan metode pengajaran yang bervariasi
8. menggunakan dan menggabungkan ide-ide siswa
9. menggunakan pertanyaan yang tepat.

Guru memasuki profesinya dengan sekumpulan keterampilan dan pengetahuan dari pelatihan dan awal dari keterampilan mengajar. Sekolah memainkan peran yang semakin meningkat dalam pelatihan guru dan sekolah di mana seorang guru mulai bekerja sebagai sumber pembelajaran tunggal yang paling penting sejak saat itu dan mempengaruhi cara guru belajar selama bertahun-tahun, selama dia bekerja. mengajar kehidupan. Hal ini terjadi apakah kepala sekolah dan staf secara sadar berusaha membantu guru baru untuk

---

[92] Jeff Jones, Mazda Jenkin & Sue Lord, *Developing Effective Teacher Performance,* (London: Paul Chapman Publishing, 2006),

berkembang atau tidak. Guru baru berkualifikasi mudah dipengaruhi di awal karir mereka dan contoh yang ditunjukkan kepada mereka serta pelatihan yang mereka terima dari kolega adalah penting. Guru belajar melalui interaksi dengan lingkungan profesionalnya. Mereka membentuk dan mengembangkan kerangka acuan yang digunakan untuk menilai aktivitas profesional mereka sendiri dan orang lain. Mereka memperoleh pengetahuan baru dan mengembangkan keterampilan untuk memenuhi tugas dan situasi yang mereka hadapi. Oldroyd dan Hall mencatat bahwa: lembaga yang diidentifikasi untuk program pengembangan staf yang baik cenderung menunjukkan gaya kepemimpinan kolegial dan partisipatif di mana staf senior bekerja sebagai sebuah tim dan siap untuk:[93]

1. berkonsultasi dengan staf tentang kebutuhan dan prioritas kebutuhan
2. mendelegasikan tanggung jawab yang signifikan
3. mendorong kepemilikan staf atas kebijakan dan program
4. melakukan tinjauan terbuka tentang proses dan kegiatan
5. mengidentifikasi dan menggunakan staf berbakat untuk memimpin kegiatan
6. jaringan praktik yang baik antar kelompok dalam lembaga
7. memimpin pemberian contoh yang terlibat dalam pengembangan profesional mereka sendiri
8. berkontribusi terhadap iklim positif dengan menawarkan dukungan profesional dan konseling pribadi kepada staf

Panitia pengembangan profesional harus bertanggung jawab untuk mengidentifikasi kebutuhan baik untuk sekolah secara keseluruhan maupun untuk individu, dan untuk merencanakan dan melaksanakan program pengembangan staf secara keseluruhan. Program pengembangan staf perlu dikaitkan secara jelas dengan program pengembangan sekolah sehingga pelatihan apa pun yang diperlukan untuk melaksanakan rencana pengembangan sekolah teridentifikasi dengan jelas dalam program pengembangan staf.

---

[93] Dean, *Managing the Secondary School Second Edition*.

Rencana tersebut harus mempertimbangkan kebutuhan: 1) untuk pengembangan dan pengetahuan tertentu di sekolah saat ini, 2) untuk mempersiapkan kebutuhan masa depan, 3) agar staf tetap terstimulasi oleh pekerjaan, dan 4) agar semua orang selalu mengetahui apa yang terjadi secara profesional di luar sekolah.

Persiapan untuk kebutuhan masa depan adalah soal melihat dua atau tiga tahun ke depan dan sejauh mungkin mengantisipasi kebutuhan yang akan ada saat itu. Tidak lazim bagi sekolah untuk merencanakan suksesi dengan cara yang sama seperti di beberapa masalah industri, tetapi tetap saja merupakan ide bagus untuk memastikan bahwa cukup banyak orang yang memperoleh keterampilan manajerial yang akan dibutuhkan untuk menggantikan mereka yang berada di manajemen menengah dan senior, sehingga ada pilihan orang dari dalam sekolah untuk ditempatkan bersama kandidat dari luar saat mengisi lowongan di masa depan. Sekolah tidak hanya membutuhkan rencana formal untuk pengembangan staf yang memerlukan penilaian atas kebutuhan sekolah secara keseluruhan dan individu di dalamnya, serta pembuatan dan pengembangan program. Ia juga perlu menggunakan peluang informal yang muncul sebagai sarana untuk mencapai tujuan ini.

Tanggung jawab untuk pengembangan profesional staf sekarang sangat besar di sekolah, ini berarti bahwa setiap sekolah membutuhkan organisasi yang dapat menyediakan program pengembangan. Pengembangan profesional perlu menjadi tanggung jawab staf senior dengan dukungan dari perwakilan komite guru yang bertemu secara teratur dan mengadakan pertemuan sesekali dengan staf lain untuk membahas program pengembangan. Komite pengembangan profesional harus bertanggung jawab untuk mengidentifikasi kebutuhan baik untuk sekolah secara keseluruhan maupun untuk individu, merencanakan dan melaksanakan program pengembangan staf secara keseluruhan. Program pengembangan staf perlu dikaitkan secara jelas dengan program pengembangan sekolah sehingga pelatihan apa pun yang diperlukan untuk melaksanakan

rencana pengembangan sekolah teridentifikasi dengan jelas dalam program pengembangan staf. Rencana tersebut harus mempertimbangkan kebutuhan:[94] 1) pengembangan dan pengetahuan tertentu di sekolah saat ini, 2) kebutuhan masa depan, 3) kebutuhan staf agar tetap terstimulasi oleh pekerjaan, dan 4) semua orang selalu mengetahui apa yang terjadi secara profesional di luar sekolah.

Persiapan untuk kebutuhan masa depan adalah soal melihat dua atau tiga tahun ke depan dan sejauh mungkin mengantisipasi kebutuhan yang akan ada saat itu. Tidak lazim bagi sekolah untuk merencanakan suksesi dengan cara yang sama seperti di beberapa masalah industri, tetapi tetap saja merupakan ide bagus untuk memastikan bahwa cukup banyak orang yang memperoleh keterampilan manajerial yang akan dibutuhkan untuk menggantikan mereka yang berada di manajemen menengah dan senior, sehingga ada pilihan orang dari dalam sekolah untuk ditempatkan bersama kandidat dari luar saat mengisi lowongan di masa depan. Sekolah tidak hanya membutuhkan rencana formal untuk pengembangan staf yang memerlukan penilaian atas kebutuhan sekolah secara keseluruhan dan individu di dalamnya, serta pembuatan dan pengembangan program. Penekanan dalam pengembangan staf akan bervariasi sesuai dengan penekanan khusus pada waktu tertentu dan kelompok staf tertentu di kantor. Namun demikian, beberapa kegiatan pengembangan staf yang harus menjadi bagian permanen dari program apa pun, meskipun cara pelaksanaannya mungkin berubah.

Perkembangan profesional telah menarik perhatian yang semakin meningkat dalam beberapa tahun terakhir. Dihadapkan dengan perubahan yang cepat, tuntutan akan standar yang tinggi dan tuntutan untuk meningkatkan kualitas, guru memiliki kebutuhan, yang belum pernah ada sebelumnya, untuk memperbarui dan meningkatkan keterampilan mereka melalui pengembangan profesional. Ada banyak alasan untuk melakukan pengembangan profesional guru, seperti:

---

[94] *Ibid.*

1. untuk meningkatkan keterampilan kinerja pekerjaan dari seluruh staf atau kelompok staf
2. untuk meningkatkan keterampilan kinerja pekerjaan seorang guru
3. untuk memperluas pengalaman seorang guru dalam pengembangan karir atau tujuan promosi
4. untuk mengembangkan pengetahuan dan pemahaman profesional dari seorang guru
5. untuk memperluas pendidikan pribadi atau umum
6. untuk membuat staf merasa dihargai
7. untuk meningkatkan kepuasan kerja
8. untuk mengembangkan pandangan yang lebih baik tentang pekerjaan
9. untuk memungkinkan guru mengantisipasi dan mempersiapkan perubahan
10. untuk memperjelas kebijakan seluruh sekolah atau departemen. [95]

Loucks-Horsley dkk. mengidentifikasi sepuluh karakteristik sukses Pengembangan guru yang melibatkan perpaduan individu dan kelembagaan pengembangan:[96]

1. kolegialitas dan kolaborasi
2. eksperimen dan pengambilan risiko
3. penggabungan basis pengetahuan yang tersedia
4. keterlibatan peserta yang sesuai dalam penetapan tujuan, implementasi, evaluasi, dan pengambilan keputusan
5. waktu untuk mengerjakan pengembangan staf dan mengasimilasi pembelajaran baru
6. kepemimpinan dan dukungan administratif yang berkelanjutan
7. insentif dan penghargaan yang sesuai
8. desain yang dibangun di atas prinsip pembelajaran orang dewasa dan proses perubahan
9. integrasi tujuan individu dengan tujuan sekolah dan regional, dan

---

[95] Anna Craft, *Continuing Professional Development A Practical Guide for Teachers and Schools Second Edition* (London: Routledge Falmer, 2002).

[96] *Ibid.*

10. penempatan formal program dalam filosofi dan struktur organisasi sekolah dan daerah.

Pengembangan profesional berkaitan dengan pengalaman, sikap dan kemampuan individu di satu sisi dan dengan budaya sekolah atau organisasi lain di sisi lain, Sekolah di mana para guru secara individu dan kolektif berusaha untuk mengembangkan dan memperluas keahlian mereka. Oleh karena itu, sekolah harus menciptakan iklim di dalam sekolah yang kondusif bagi perkembangan individu dan sekolah. Manurut Hargreaves dan Hopkins, pada dasarnya ada empat fase besar dalam siklus perencanaan pengembangan sekolah:

1. Audit: sekolah meninjau kekuatan dan kelemahannya
2. Konstruksi: prioritas untuk pengembangan dipilih dan kemudian diubah menjadi rencana tindakan, target dan tugas khusus, masing-masing dengan kriteria keberhasilan yang diidentifikasi
3. Implementasi: prioritas dan target yang direncanakan dilaksanakan
4. Evaluasi: keberhasilan implementasi diperiksa.

B. Program Pengembangan SDM

Program pengembangan SDM tentu berkaitan juga dengan cara melakukan pembedayaan terhadap SDM. Di sekolah, pemberdayaan ini ditujukan pada pemberdayaan guru. Pemberdayaan dilaksanakan melalui perancangan ulang pekerjaan dari individu ke tim berdasarkan pada orientasi. Struktur ini merubah pemberian tanggung jawab untuk segmen pekerjaan utama pada tim pegawai yang sering mempunyai kekuasaan terhadap pekerjaan mereka, pengawasaan pengukuran pemberdayaan, memilih dan melatih angora serta menyelesaikan masalah.[97] Jadi, proses pemberdayaan akan melibatkan kerjasama antara angora organisasi. Hasil pemberdayaan akan dievaluasi sebagai bahan peningkatan kemampuan atau kompetensi setiap individu.

---

[97] James L. Gobson, et.al., *Organizations Behavior, Structure, Processes Fourteenth Edition,* (New York; McGraw-Hill Irwin, 2012), h.508

Sementara secara keseluruhan tujuan evaluasi pemberdayaan telah konsisten sejak munculnya pendekatan, definisim teori, metode dan nilai-nilai yang dilanjutkan dengan perkembangan waktu. Menurut Fetterman, evaluasi pemberdayaan sebagai penggunaan konsep evaluasi, teknik dan penemuan pada peningkatan peserta didik dan determinasi diri. Definisi Fetterman dan Wandersman seperti berikut ini;[98]

> *Empowerment evaluation: An evaluation approach that aims tovincrease the probability of achieving program success by (1) providing program stakeholders with tools for assessing the planning, implementation, and self-evaluation of their program, and (2) mainstreaming evaluation as part of the planning and management of the program/organization*

Dari gambaran tersebut diketahui bahwa evaluasi pemberdayaan bermanfaat terhadap peningkatan program organisasi yang ditujukan pada individu atau lembaga. Ada tiga prinsip pemberdayaan antara lain; 1) perubahan (*improvement*), 2) kepemilikan komunitas (*community ownership),*3) penyertaan (*inclusion*), 4) partisipasi demokratis (*democratic participation*), 5) aturan sosial (*social justice),* 6) pengetahuan komunitas (*Community knowledge),* 7) strategi berbasis bukti (*evidence-based strategis),* 8) pengembangan kemampuan (*capacity building),* 9) pembelajaran organisasi (*organizational learning),* dan 10) pertanggungjawaban (*accountability).*[99]

Berdasarkan beberapa konsep yang telah diuraikan di atas, maka disentesiskan bahwa pemberdayaan adalah proses peningkatan keterampilan dan kompetensi guru untuk praktik pendidikan melalui pengembangan motivasi internal dan pemanfaatan faktor lain yang terlibat pada pengembangan sumber daya guru. Jadi, proses pemberdayaan melibatkan keaktifan partisipasi guru dari setiap aktivitas yang ada di sekolah. Dengan demikian, ada tahapan yang harus dilakukan oleh organisasi atau lembaga sekolah untuk melakukan

---

[98] David M. Fetterman dan Abraham Wandersman, *Empowerment Evaluation Principles in Practice,* (New York: The Guilford Press, 2005), h. 28

[99] *Ibid,* h.30

pemberdayaan yaitu peningkatan kondisi terhadap keberadaan ketidakberdayaan, penggunaan strategi dan teknik pengelolaan pemberdayaan, keampuhan diri, interpretasi informasi sebagai kekuatan atau bukan, mengarahkan pengaruh perilaku individu dalam pemberdayaan, dan menghasilkan tingkat pemberdayaan dalam kelompok. Guru yang diberdayakan mempunyai kemandirian untuk mempengaruhi terhadap keputusan yang berkaitan dengan pengembangan kurikulum, pedagogis dan penilaian. Para guru memiliki tanggung jawab terhadap pertisipasi mereka pada proses pengambilan keputusan terhadap permasalahan yang dimiliki oleh sekolah.

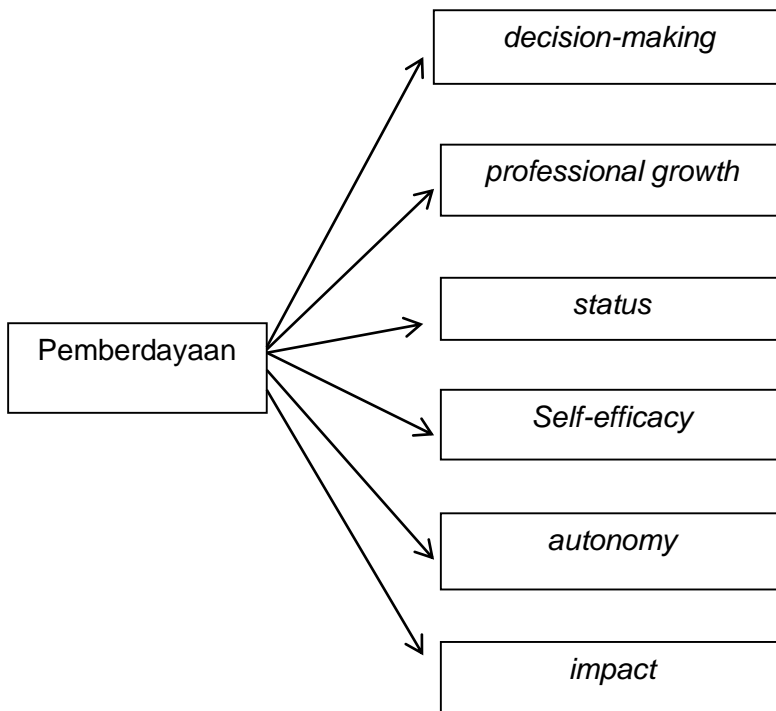
Day dan Middlewood telah berpendapat bahwa pengembangan profesional dapat dipengaruhi oleh konteks sekolah individu seperti kualitas pengajaran (manajemen kelas), dan seakan-akan tidak sederhana model pengembangan profesional yang disediakan semua guru. Pada aspek *performance outcome* erat kaitannya dengan proses manajemen kelas dan tingkat motivasi dalam peningkatan pembelajaran dan pengajaran. Sedangkan *professional development* berhubungan dengan tingkat kemampuan dan kompetensi guru (iempowerment). Hal ini tentunya berkaitan pula dengan cara seorang guru melakukan pemberdayaan diri mereka.[100]

Pendapat berbeda dari Short dan Rinehart dalam Klecker dan Loadman pada buku Gamage bahwa "*developed a scale that measures teacher empowerment on six dimensions, namely; decision making, professional growth, status, self-efficacy, autonomy and impact.*"[101] Dari 6 dimensi tersebut, setiap aspek dalam pemberdayaan guru memiliki indikator rujukan pengembangan. Pemberdayaan dalam pengambilan keputusan (*decision making)* memungkinkan guru untuk mengambil bagian dalam pengambilan keputusan terhadap sesuatu yang berpengaruh pada

---

[100] David Middlewood and Carol Cardno, *Managing Teacher Appraisal and Performance A Comparative Approach,* (London: Routledge Falmer, 2001).

[101] David Gamage, *Professional Development for Leaders and Managers of Self-Governing Schools,* (Netherlands: Springer, 2006), h.129

pekerjaan mereka. Pemberdayaan dalam perkembangan profesional (*professional growth)* memberikan guru kesempatan yang layak untuk belajar secara terus menerus. Pemberdayaan dalam status atau kedudukan (*status)* mempengaruhi guru dengan perasaan ingin dihormati. Pemberdayaan dalam kepercayaan diri atau efikasi diri (*self-efficacy)* membuat guru merasa percaya diri bahwa mereka dapat membantu siswa untuk belajar. Pemberdayaan dalam kemandirian (*autonomy)* menjadikan guru memiliki perasaan bebas untuk menentukan konsep pedagogic. Teakhir pemberdayaan dalam dampak (*impact)* memungkinkan guru untuk mempunyai pengaruh positif terhadap kehidupan sekolah.

Gambar 11. Proses Pemberdayaan Profesionalisme Guru

Diantara dimensi tersebut, Klecker dan Loadman menemukan bahwa guru merasa lebih diberdayakan dalam status, perkembangan profesional dan kepercayaan diri mereka. Jadi, pemberdayaan dan kemandirian diasumsikan bahwa guru akan memiliki kesempatan

berpartisipasi secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, implementasi dan evaluasi.

Program pengembangan profesional harus mencakup semua aspek kehidupan dan pekerjaan sekolah. Kita bisa mulai dengan mempertimbangkan apa yang perlu dipelajari guru. Banyak dari pembelajaran ini akan dimulai selama pelatihan tetapi sekolah memungkinkannya untuk terus berkembang. Adapun beberapa konsep program pengembangan tenaga pendidik (SDM) yang bisa dikembangkan sebagai berikut;[102]

1. Pengembangan pribadi. Kepribadian guru dan kualitas pribadi mereka merupakan faktor penting dalam keberhasilan pengajaran. Kebanyakan orang belajar lebih baik ketika mereka menyukai dan menghormati gurunya. Seorang guru menawarkan model kepada kaum muda yang mungkin bisa mempengaruhi sikap mereka terhadap kegiatan sekolah, untuk belajar dan dunia.
2. Perkembangan anak. Guru membutuhkan pengetahuan tentang pola normal perkembangan fisik, intelektual, emosional dan sosial anak-anak jika mereka ingin memahami orang-orang yang mereka ajar dan mengenali penyimpangan dari norma. Mereka mungkin harus berurusan dengan masalah-masalah di luar asuhan mereka sendiri dan pengalaman pribadi seperti penggunaan narkoba, alkoholisme, kekerasan, dan masalah keluarga. Perlu ada kesadaran di sekolah tentang masalah ini dan beberapa kesepakatan tentang cara terbaik untuk mengatasinya. Guru membutuhkan dukungan rekan kerja sehingga pada gilirannya dapat mendukung kaum muda yang mengalami kesulitan.
3. Pengetahuan tentang pembelajaran dan pengajaran. Guru cenderung lebih efektif ketika mereka memiliki dukungan teoritis yang memadai untuk apa yang mereka lakukan dan dapat menggunakan pengetahuan teoritis mereka untuk meningkatkan praktik. Mereka juga membutuhkan berbagai metode pengajaran

[102] Dean, *Managing the Secondary School Second Edition*.

dan strategi pembelajaran sehingga mereka dapat memilih dengan tepat untuk situasi pengajaran yang berbeda.

4. Perilaku kelompok. Pengajaran di sekolah bergantung pada kemampuan guru dalam mengatur anak dan remaja dalam kelompok. Keterampilan yang digunakan guru berpengalaman dalam mengelola kelompok siswa biasanya mencerminkan pemahaman tentang cara kerja kelompok, bahkan jika ini bukan pengetahuan yang diperoleh secara sadar. Pengetahuan tentang cara kelompok mengontrol individu dan kemampuan untuk mengenali efek kompetisi dan kerjasama sangat berharga bagi semua guru. Guru membutuhkan keterampilan berikut:
   a. kemampuan mengamati siswa, mengenali kebutuhan dan kemajuan masing-masing
   b. kemampuan untuk berkomunikasi melalui eksposisi, bertanya, memimpin diskusi, dan sebagainya
   c. keterampilan dalam pengorganisasian dan perencanaan –
   d. kemampuan untuk mengevaluasi pekerjaan mereka sendiri dan siswa.

Di tingkat yang lebih tinggi, guru tidak hanya membutuhkan keterampilan guru kelas tetapi juga keterampilan manajemen, termasuk keterampilan berikut:

1. kemampuan untuk menjalin hubungan yang baik dengan orang lain dan keterampilan interpersonal yang terlibat dalam pekerjaan
2. keterampilan dalam mendapatkan ide dari rekan kerja dan menggabungkannya
3. keterampilan dalam mengidentifikasi tujuan dan sasaran, membuatnya secara eksplisit, merencanakan dan mengatur untuk mencapainya
4. kemampuan menganalisis dan memecahkan masalah
5. keterampilan dalam menangani berbagai tugas administratif manajemen

Ada tiga cara utama pembelajaran yang bisa dilakukan untuk semua staf di sekolah.

a. Mereka belajar dari bagian pekerjaan.

Guru belajar dengan mempelajari pekerjaan mereka sendiri melalui:

1) kesempatan untuk membicarakan pekerjaan dengan rekan kerja yang lebih berpengalaman
2) penyediaan umpan balik tentang kinerja untuk satu pelajaran atau pekerjaan selama periode waktu tertentu, mungkin sebagai bagian dari proses penilaian
3) penggunaan teknik penilaian diri seperti daftar periksa
4) umpan balik dari siswa

Mereka belajar dari guru lain melalui:

1) Diskusi ruang staf formal dan informal
2) Mengamati siswa dengan guru lain
3) Mengamati guru lain di tempat kerja
4) Mengunjungi sekolah lain
5) Terlibat dengan guru lain dalam kegiatan eksperimental dan pemecahan masalah
6) Terlibat dengan guru lain dalam evaluasi dan penilaian
7) Penelitian tindakan di mana sekelompok guru bersama-sama mempelajari metode untuk meningkatkan beberapa aspek pekerjaan mereka
8) Pembinaan dalam keterampilan tertentu yang diidentifikasi melalui observasi kelas
9) Pekerjaan eksperimental di kelas
10) Membimbing siswa selama sehari
11) Mengikuti pekerjaan rekan senior
12) Pertemuan untuk proses penilaian

Mereka terlibat dalam peluang tertentu untuk memperoleh keterampilan manajemen, termasuk:

1) partisipasi dalam kegiatan pengambilan keputusan
2) diberi kesempatan untuk menjalankan tanggung jawab
3) diberi kesempatan untuk melatih keterampilan antarpribadi dengan orang lain

4) Mengganti jabatan tertentu untuk suatu periode sebagai bagian dari program pengembangan staf
5) Mereka belajar dengan ketentuan khusus di sekolah.

Sekolah biasanya menyediakan kesempatan formal bagi staf pengembangan, termasuk:

1) penyediaan bahan tertulis khusus dan diskusi
2) keterlibatan dalam persiapan bahan tertulis seperti buku pegangan staf atau skema kerja
3) konferensi staf
4) seminar atau diskusi secara teratur
5) kesempatan pengayaan pekerjaan sebagai tanggung jawab tambahan
6) pertukaran pekerjaan
7) penggunaan materi yang telah disiapkan dengan kelompok staf, misalnya, paket dalam layanan yang disiapkan, video
8) penayangan program televisi yang dibuat untuk diskusi oleh para guru
9) kunjungan bersama ke sekolah atau pusat lain oleh kelompok guru
10) dorongan khusus untuk melakukan pembacaan profesional yang relevan, dengan meminta guru untuk membaca buku tertentu dan melaporkannya kepada rekan kerja

b. Mereka belajar melalui ketentuan eksternal

Betapapun bagusnya program internal, penting bagi para guru untuk keluar dan bertemu dengan guru dari tempat lain. Kesempatan untuk mengambil bagian dalam diskusi antar sekolah dan pesta kerja mungkin tidak diberi label dalam masa kerja atau bahkan dianggap memiliki tujuan pengembangan profesional, namun dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan mereka yang mengambil bagian. Peluang semacam ini sangat berharga bagi guru yang telah lama menjabat, tetapi layanan yang ditawarkan tampaknya tidak akan berkontribusi banyak untuk perkembangan mereka.

Joyce dan Showers menghubungkan jenis aktivitas selama pengembangan profesional, dengan dampak yang mereka miliki.

Mereka mengidentifikasi komponen pengembangan profesional berikut;[103] 1) presentasi / teori, 2) demonstrasi, 3) berlatih dalam pengaturan simulasi, 4) umpan balik tentang kinerja, 5) pembinaan / bantuan di kelas.

Mereka kemudian menyarankan agar masing-masing komponen pengembangan profesional tersebut berdampak pada tingkat yang berbeda, yang mereka sebut sebagai:

a. kesadaran
b. pengetahuan
c. keterampilan
d. aplikasi.

Model mereka tergambar sebagai berikut:

a. Presentasi / teori berdampak pada kesadaran.
b. Demonstrasi berdampak pada kesadaran dan pengetahuan.
c. Praktik dalam pengaturan simulasi berdampak pada kesadaran dan pengetahuan.
d. Umpan balik tentang dampak kinerja pada kesadaran, pengetahuan, keterampilan dan penerapan.
e. Bantuan di dalam kelas berdampak pada kesadaran, pengetahuan, keterampilan dan penerapan

Pengembangan profesional mencakup aktivitas di tempat kerja dan di rumah. Ketika mempertimbangkan bagaimana mencari sumber pelatihan yang sesuai, penting untuk mengidentifikasi bidang keahlian yang tersedia di sekolah sebagai sumber yang berguna. Pelatih membutuhkan pengalaman terkini yang relevan, karena praktisi ingin belajar dari mereka yang memiliki keahlian praktis dan teoritis. Gambar 10 mengilustrasikan berbagai kegiatan yang tersedia untuk sekolah dalam pengelolaan pengembangan profesional. Ini terbagi menjadi dua

[103] Craft, *Continuing Professional Development A Practical Guide for Teachers and Schools Second Edition*.

pendekatan:[104] 1) pendidikan dan pelatihan profesional, dan 2) dukungan profesional.

Tipe A
Pendidikan
Profesional dan
Pelatihan

Tipe A
Pendidikan
Profesional dan
Pelatihan

Pengembangan Kinerja

Bekerjasama

Dukungan Rekan

- *Buzz Group*
- Diskusi Kelompok
- *Feedback*

- Rotasi Pekerjaan
- Pertukaran Pekerjaan
- Kunjungan
- Monitoring
- Belajar Kelompok
- Kualitas Lingkaran Belajar

Pengembangan Diri

- Simulasi
- Demonstrasi
- Presentasi
- Membaca

Pengetahuan berbasis diri Instruksi
Pembelajaran tindakan individu

- Membangun Tim
- Tindakan pembelajaran
- Penelitian tindakan

- Pembinaan Ahli
- Konsultasi Ahli
- Perjanjian

- Pembinaan Rekan
- Konsultasi Rekan
- Mentoring
- Penilaian Staf

Ahli- Dipimpin

Nasihat

Pengembangan Kinerja

Gambar 12. Peluang Pengembangan Profesional
(Sumber: Manchester LEA, 1996)

[104] Sonia Blandford, *Managing Professional Development in Schools* (London & New York: Routledge, 2000).

Proses pembinaan (*coaching*) ataupun mentoring memiliki dampak yang besar terhadap praktik dari pengenalan teori, seperti yang ditunjukkan berikut ini;

Dampak	Elemen	Hasil
Dampak Rendah	1. Teori Apa dan mengapa? 2. Demonstrasi Bagaimana ?	1. Pemahaman terhadap isu yang sedang terjadi 2. Pengetahuan tentang konsep kunci atau dasar 3. Pemahaman tentang keterampilan
Dampak Tinggi	3. Praktik Mencoba 4. Timbal balik (*feedback)* Bagaimana saya melakukannya?	1. Kinerja berbasis pembelajaran 2. Evaluasi hasil
	5. Rencana Tindakan Bagaimana penggunaannya	1. Rencana untuk peningkatan dan dukungan 2. Kinerja dalam pekerjaan 3. Dukungan untuk dan meningkatkan kinerja pekerjaan
	6. Pembinaan Bagaimana saya menggunakannya?	

Koordinator pengembangan profesional dapat mendorong anggota staf yang sesuai untuk terlibat dalam program induksi, secara aktif mempromosikan pengembangan individu yang baru diangkat. Staf tersebut perlu diinformasikan tentang bagaimana membuat

rencana induksi yang efektif dan fleksibel. Pertimbangan mungkin diberikan untuk proses dengan komponen sebagai berikut

1. menugaskan seorang mentor untuk orang yang baru diangkat;
2. mengidentifikasi pelatihan, pengembangan dan kebutuhan pribadi dari orang yang baru diangkat;
3. bernegosiasi dengan rekan baru untuk memutuskan pribadi yang paling tepat dan dukungan profesional;
4. pengaturan untuk bayangan pekerjaan dan observasi untuk meletakkan dasar reflektif praktek;
5. memastikan bahwa staf yang baru diangkat diperkenalkan dengan tim mereka;
6. memastikan bahwa orang yang baru diangkat mengetahui peran mereka dan manajer mereka;
7. pertimbangan faktor eksternal, seperti pengaturan akomodasi, transportasi dan kebutuhan sosial;
8. memastikan bahwa dukungan dan bimbingan profesional relevan;
9. Merencanakan dan memantau program induksi sentral untuk memungkinkan para pendatang baru bertemu dengan staf dan mendiskusikan kekuatan dan kelemahan mereka.

Pendekatan alternatif untuk pengembangan profesional adalah pengembangan diri. Carr dan Kemmis menganggap bahwa teori dan pengetahuan mampu mentransformasikan keyakinan dan nilai. Dalam proses merefleksikan kinerja seseorang, interaksi dengan teori pendidikan mungkin tidak mendikte perubahan praktik, tetapi dapat mengubah pandangan praktisi. Memberi individu konsep-konsep baru adalah sarana yang tidak hanya menawarkan cara berpikir baru, tetapi kesempatan untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang bagaimana mereka berfungsi secara profesional. Tugas penuh refleksi dan evaluasi diri membutuhkan seorang guru untuk berkolaborasi dalam keputusan yang akan mengubah situasi. Proses evaluasi diri meliputi menilai seberapa baik seseorang berinteraksi dengan rekan kerja dan dengan

sekolah sebagai sebuah organisasi. Guru harus mempertimbangkan, apakah mereka berada di sekolah yang tepat untuk mereka.[105]

Pengembangan profesional bersifat sistemik dan berkelanjutan. Seni evaluasi diri diperoleh dengan latar belakang pembelajaran berkelanjutan. Seperti yang dijelaskan Senge orang dengan tingkat penguasaan pribadi yang tinggi hidup dalam mode belajar berkelanjutan. Orang dengan tingkat penguasaan pribadi yang tinggi sangat menyadari ketidaktahuan mereka, ketidakmampuan mereka, dan area pertumbuhan mereka, dan mereka sangat percaya diri. Dalam praktiknya, pengembangan diri melibatkan pemahaman diri kita sendiri dan tindakan kita dalam berbagai situasi. Masalah utama yang perlu dipertimbangkan adalah;[106]

1. hubungan dengan diri sendiri (evaluasi diri)
2. kemampuan untuk berkembang
3. tingkat pemberdayaan - status dan rasa berharga
4. pilihan dan kesempatan untuk kegiatan individualistis.

Kualitas pribadi yang dibutuhkan untuk pengembangan diri termasuk;

1. kapasitas untuk mengatur diri sendiri
2. nilai dan tujuan pribadi yang jelas
3. komitmen untuk pertumbuhan pribadi
4. kemauan untuk terlibat dengan masalah
5. kecenderungan kreatif dan inovatif

Dalam praktiknya, pengembangan profesional reflektif mencakup karakteristik seperti;

1. perhatian untuk mencoba memahami diri kita sendiri dalam situasi kita;
2. komitmen untuk pengembangan 'diri sendiri';
3. preferensi untuk agensi manusia atas penjelasan formasi sosial;
4. penerapan teori-teori organisasi-pembelajaran dan pertumbuhan-;
5. pengembangan diri individu atau kelompok;

---

[105] *Ibid.*
[106] *Ibid.*

6. fokus pada keseluruhan pribadi daripada kompetensi seseorang;
7. mengakui bahwa ada pilihan yang harus dibuat - pemberdayaan

Pengembangan diri melibatkan kemajuan individu dalam belajar dan memahami konteks pekerjaan dan karier. Praktisi harus memiliki pandangan yang jelas tentang apa yang mereka miliki terkait dengan pekerjaan adalah tentang, hubungan antara pengajaran dan manajemen, sekolah, rencana pembangunan dan sebagainya; staf senior juga harus memiliki pemahaman tentang posisi dalam kaitannya dengan yang mereka kelola. Seperti yang dikomentari oleh Isaac (1995): 'Mengembangkan diri ... bergantung pada sejauhmana Anda mengenali masalah dari refleksi Anda, dan belajar mengubah perilaku Anda.'

Pengembangan profesional menjalankan empat fungsi utama dalam sebuah sekolah. Ini berfungsi untuk[107]

1. meningkatkan kinerja individu;
2. memperbaiki praktik yang tidak efektif;
3. menetapkan dasar untuk implementasi kebijakan;
4. memfasilitasi perubahan

Tujuan pengembangan profesional dapat diringkas sebagai perolehan atau perluasan pengetahuan, pemahaman, keterampilan dan kemampuan yang akan memungkinkan guru individu dan organisasi pembelajaran sekolah di mana mereka bekerja untuk:[108]

1. mengembangkan dan menyesuaikan berbagai praktik;
2. merefleksikan pengalaman, penelitian dan praktik mereka untuk memenuhi kebutuhan murid, secara kolektif dan individu;
3. berkontribusi pada kehidupan profesional sekolah, dan sebagai praktisi berinteraksi dengan komunitas sekolah dan lembaga eksternal
4. tetap berhubungan dengan pemikiran pendidikan saat ini untuk memelihara dan mengembangkan praktik yang baik;
5. memberikan pertimbangan kritis terhadap kebijakan pendidikan, khususnya bagaimana meningkatkan standar;

---

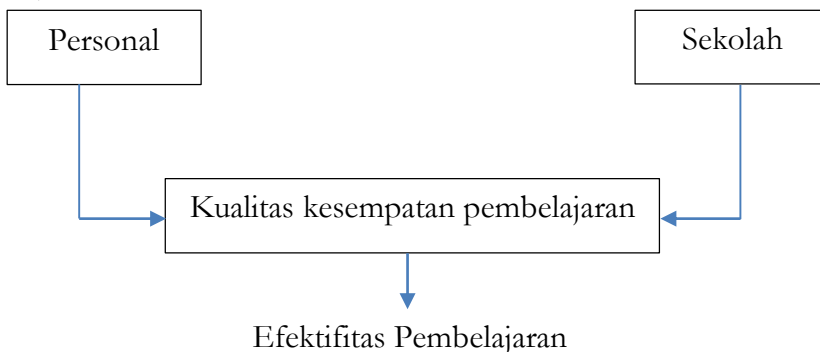
[107] *Ibid.*
[108] *Ibid.*

6. Memperluas pemahaman mereka tentang masyarakat, khususnya teknologi informasi dan komunikasi (TIK).

Pengelolaan pengembangan profesional akan melibatkan pertimbangan berbagai jenis kegiatan pengembangan profesional (Bolam), termasuk:

1. Pengembangan praktisi
   Pengembangan berbasis sekolah, pengembangan diri, induksi, pendampingan, observasi, bayangan pekerjaan dan pengajaran tim
2. Pendidikan profesional
   Kegiatan professional dan penghargaan dikelola dan diajarkan di lembaga pendidikan tinggi, dengan fokus pada hubungan antara teori dan praktik pendidikan, dan mengarah ke akreditasi pendidikan tinggi dan kualifikasi profesional
3. Pelatihan profesional
   Konferensi, kursus dan lokakarya yang menekankan informasi dan keterampilan praktis, dikelola dan disampaikan oleh Lembaga Pendidikan, konsultan atau pelatih eksternal sekolah. Kursus semacam itu dapat mengarah pada penghargaan akademis atau akreditasi terhadap standar nasional
4. Dukungan profesional
   Disediakan oleh kolega dan manajer dalam pemenuhan persyaratan kontrak layanan; misalnya rekrutmen dan prosedur seleksi (termasuk uraian tugas), promosi, pengembangan karir, penilaian, pendampingan, pembangunan tim, pemindahan dan persamaan kesempatan.

Banyak kegiatan yang bisa dilakukan ataupun diselenggarakan oleh sekolah untuk meningkatkan profesinalisme guru dalam bekerja. Pengembangan profesional untuk sumber daya manusia yang dimiliki menjadi suatu keharusan, karena hal tersebut dapat mempengaruhi keberlangsungan hidup organisasi dan kemajuan. Artinya bahwa organisasi dapat berkembang terus dan mampu menghadapi tantangan global saat ini.

Persyaratan utama pengembangan profesional adalah memastikan penghubung antara program pengembangan profesional dan praktik guru selaras. Asumsi yang tampaknya mendasari individu dan pengembangan profesional berbasis sekolah melibatkan komitmen individu terhadap pengembangan profesional satu sama lain dan terhadap pengembangan sekolah. Day meringkas faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kualitas pembelajaran profesional yang dibagi menjadi dua area. Faktor personal meliputi tahapan siklus hidup dan siklus karir, yang mempengaruhi biografi profesional guru. Dari sisi sistem, budaya sekolah mempengaruhi pemberian kesempatan belajar profesional. Bersama-sama, faktor-faktor pribadi dan sekolah berkontribusi pada kualitas kesempatan belajar profesional, dan keefektifan pembelajaran. Kami dapat meringkas dua set pengaruh sebagai berikut: Gambar 13 menunjukkan kebutuhan untuk mencocokkan cara apa yang disediakan oleh bagian pengembangan profesional untuk pengalaman dan sikap peserta, dan menunjukkan bahwa apa yang disediakan hanyalah sebagian kecil dari pendekatan sekolah untuk pengembangan profesional. Ketika semua faktor selaras, pembelajaran profesional yang efektif kemungkinan besar akan terjadi.[109]

Gambar 13 Kontribusi Faktor Terhadap Kualitas Pembelajaran Profesional

[109] Craft, *Continuing Professional Development A Practical Guide for Teachers and Schools Second Edition*.

Semua sekolah membutuhkan kebijakan pengembangan profesional terkait;[110]

1. filosofi dan sikap secara keseluruhan
2. orang-orang yang menjadi perhatian kebijakan (tidak mengajar dan juga mengajar)
3. kegiatan pengembangan profesional
4. organisasi dan tanggung jawab untuk pengembangan profesional
5. cara kebutuhan dinilai
6. bagian yang dimainkan oleh penilai
7. penyediaan untuk induksi dan guru yang baru berkualifikasi
8. penyediaan pelatihan manajemen
9. cara penyediaan individu akan dibangun
10. cara kemajuan dan perkembangan guru akan dicatat

C. Motivasi Berprestasi Bagi Guru

Organisasi telah menghabiskan banyak waktu dan berupayan untuk meningkatkan motivasi, kinerja dan produktivitas dengan persaingan yang sengit dan cepat antara sesama staf. Ketika seseorang memiliki tingkat motivasi tinggi dalam organisasi atau pekerjaan, maka mereka akan bekerja dengan baik. Namun, jika motivasi yang dimiliki rendah maka akan ditemukan buday akerja yang tidak loyal. Seperti yang dikatakan oleh Carlopio, et.al.,, bahwa tempat kerja yang memotivasi pekerja atau stafnya makan akan menumbuhkan energy, suasana kerja, kerjasama, fleksibilitas dan kondisi menyenangkan dalam bekerja. Begitupun sebaliknya, jika tempat kerja tidak memotivasi maka akan menimbulkan masalah, apatis, ketidakhadiran, produkstivitas kerja menurun. Hal ini dkenal selama berabad-abad bahwa pemimpin yang memenuhi kebutuhan pekerjanya merupakan kunci utama peningkatan motivasi terhadap tingkat kinerja.[111]

---

[110] Dean, *Managing the Secondary School Second Edition*.

[111] Nick Forster, *Maximum Performance A Oractical guide to leading and managing people at work,* (Cheltenham & MA: Edward Elgar, 2005), h.162

Pada konten teori yaitu *Herzberg's Two Factor Theory* mengajukan dikotomi sederhana antara 'motivator' dan 'higiene'. Menuruut pendapatnya bahwa jika faktor hygiene seperti kompensasi gaji, kondisi kerja baik, pengawasan baik, keamanan kerja dan hubunga kerja tidak sesuai maka menimbulkan ketidakpuasaan (kinerja yang buruk). Dengan kata lain bahwa motivator seperti prestasi, tanggung jawab, penghargaan dan peningkatan kompetensi merupakan semua faktor yang akan meningkatkan motivasi dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.[112] Teori Motivasi berpretasi McClelland fokus pada tiga kebutuhan manusia; 1) kebutuhan terhadap berpestasi untuk mencapai kesuksesan hidup, 2) kebutuhan terhadap kekuasaan untuk belajar merubah perilaku dan keyakinan dan 3) kebutuhan terhadap organisasi untuk berinteraksi. McClelland merupakan pioneer pada kerangka kerja motivasi intrinsik berpengaruh pada kekuatan peningkatan kinerja ketika dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik. [113]

Motivasi didefinisikan sebagai kondisi psikologi yang menentukan langkah perilaku seseorang dalam organisasi, tingkat upaya orang, dan tingkat kegigihan. Motivasi merupakan pusat dalam manajemen karena menjelaskan bagaimana tingkah laku orang dalam organisasi. Motivasi juga dapat muncul dari sumber dalam (intrinsik) dan luar (ekstrinsik). Secara intrinsik perilaku adalah tingkah laku yang ditunjukkan untuk tujuan tertentu; sumber motivasi menunjukkan perilaku dan motivasi datang dari diri seseorang. Kehilangan motivasi intrinsik dalam pekerjaan, kadang-kadang membuat orang merubah kehidupannya. Sedangkan secara ekstrinsik perilaku disajikan untuk menunjukkan materi atau penghargaan sosial atau menghindari hukuman; sumber motivasi adalah konsekuensi perilaku, bukan perilaku itu sendiri. Motivasi secara intrinsic dan ekstrinsik pada beberapa orang merupakan motivasi yang menetap pada kondisi sosial melalui pekerjaan mereka. Ketika pegawai memiliki motivasi prososial tinggi, juga akan memiliki motivasi intrinsik yang dapat berpengaruh

---

[112] *Ibid*, 165
[113] *Ibid*

pada kinerja.[114] Dengan demikian, tingkat motivasi seseorang dapat dipengaruhi secara intrinsic dan ekstrinsik. Kedua faktor yang mempengaruhi timbulnya motivasi ini juga dapat ditimbulkan oleh faktor lain yaitu prososial, yang dapat dengan mudah membantu orang lain. Jadi, jika orang memiliki motivasi prososial dapat juga memiliki motivasi intrinsic yang berpengaruh terhadap kinerja. Dalam pendidikan, seorang guru harus memiliki ketiga faktor tersebut. Karena kinerjanya mempengaruhi kemajuan proses belajar.

Berkaitan dengan hal di atas, menurut Ford bahwa motivasi mempunyai 3 fungsi psikologi antara lain; 1) *energizing or activating behavior* yaitu apa yang siswa peroleh selama proses pembelajaran, 2) *directing behavior,* dan 3) *regulating persistence of behavior.*[115] Jadi, ketiga fungsi tersebut menjadi pembatas bagi seseorang dalam menunjukkan atau mengatur kegiatan. Menurut DeNisi dan Pritchard bahwa motivasi adalah proses membagikan energi seseorang pada tindakan atau tugas. Motivasi berkaitan tentang tingkatan upaya seseorang mempengaruhi pekerjaan, bagaimana upaya tersebut ditujukan pada tindakan atau tugas, serta kegigihan pada upaya yang dilakukan. Proses motivasi merupakan sumber proses penentuan, dimana sumber tersebut merupakan waktu dan upaya seseorang, yang berasal dari kekuatan energ diri. Walaupun energi dikeluarkan pada pekerjaan. Model motivasi tidak hanya fokus pada sejumlah energi yang diarahkan pada pekerjaan (upaya), tetapi juga dialokasikan pada penyimpangan energi berbagai macam tugas dalam pekerjaan.[116]

Jadi, dapat disimpulkan bahwa perubahan perilaku menjadi lebih optimal ketika motivasi berubah. Keberadaan motivasi dalam

---

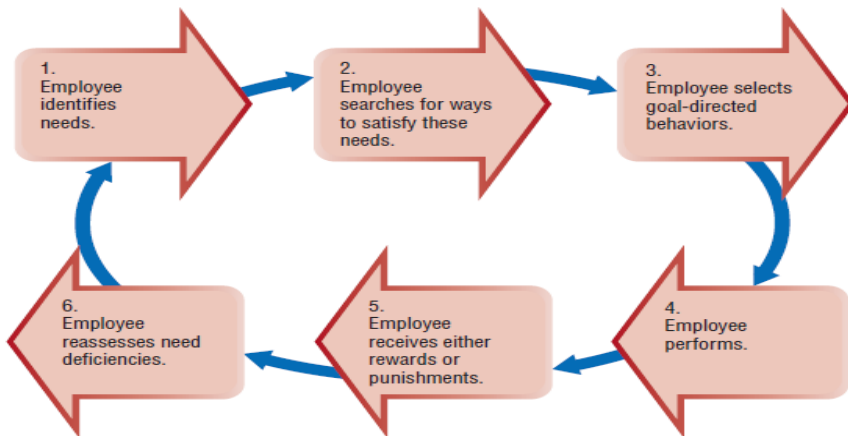
[114] Gareth R.Jones & Jennifer M. George, *Contemporary Management Ninth Edition,* (New York: Mc Graw Hill Education, 2016), hh.381-383

[115] M.Kay Alderman, *Motivation for Achievement Possibilities for Teaching and Learning Second Edition,* (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher, 2004), h.18

[116] Arup Varma, Pawan S.Budhwar, & Angelo DeNisi, *Performance Management Systems A Global Persfective,* (London & New York: Routledge, 2008), hh.40-42

kinerja manajemen lebih efektif manakala pengelolaan kinerja lebih baik jika para pelaku dalam manajemen memahaminya. Sejalan dengan pandangan tersebut, hal penting dalam prinsip motivasi bahwa kinerja merupakan fungsi level kemampuan dan motivasi seseorang. Prinsip tersebut sering digunakan menggunakan rumusan sebagai berikut:[117]

performance = f (ability x motivation)

Dari rumusan tersebut, tidak ada tugas yang dapat dikerjakan dengan sukses kecuali orang itu mengarahkan pada kemampuan melakukan sesuatu. Proses motivasi dimulai dengan identifikasi kebutuhan seseorang seperti yang terlihat pada gambar berikut inil;

Gambar 14 Fase utama dalam proses motivasi

Menurut Nicholls bahwa motivasi berprestasi merujuk pada motivasi dalam kondisi tentang kompetensi individu. Ahli motivasi berprestasi (*achievement motivation*) Eccles, Wigfield dan Schiefele bahwa berupaya untuk menjelaskan pilihan orang terhadap keberhasilan tugas, ketekunan dalam mengerjakan tugas, kuat dan kualitas struktur tugas. Jenis proses dan konstruksi motivasi ini bahwa para ahli menggunakannya untuk menjelaskan perilaku seperti kekuatan, ketelitian, kualitas dan kinerja yang muncul berbeda daripada model

---

[117] Don Hellriegel & JohnW. Slocum, Jr., *Organizational Behavior,* (Mason: South-Western Cengage Learning, 2011), h.159

motivasi sebelumnya.[118] Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivas berprestasi timbul karena adanya keberhasilan dalam melaksanakan semua pekerjaan. Hal ini juga dipengaruhi oleh ketekunan dan kualitas pekerjaan yang dilakukan.

Pada awalnya teori motivasi berprestasi merupakan teori pengembangan dan 'tindakan (*action)"* (Atkinson; cf. Lewin, Dembo, Festinger & Sears). Teori ini meyakini bahwa setiap orang memiliki prestasi karena mereka memiliki hasrat atau keinginan afektif, suatu kebutuhan (*need*) terhadap hal tersebut, seperti mereka makan atau minum air. Dua pengembangan teori dasar disamping motivasi prestasi disebut "*need to achieve*" dan "*fear of failure*".[119] Selama ini konsep '*achievement*' tidak secara jelas didefinisikan dalam literatur atau kajian teori motivasi prestasi. Hal ini tidak secara luas diinterpretasikan, bagaimana memahami '*achievement*'. Teori ini dalam konsep motivasi prestasi memiliki kelemahan antara lain; 1) tidak ada koherensi dan rangkaian struktur, dan 2) motivasi berprestasi terlalu sempit dan memiliki keterbatasan. Jadi, '*achievement*' dan '*achievement motivation*' dikonsepkan dalam kondisi yanglebih luas.[120] Jadi, konsep motivasi berpretasi memiliki kaitan dengan interpretasi pada konteks yang lebih luas. Dalam teori, motivasi prestasi memiliki kelemahan secara psikologis.

Selanjutnya Armstrong mendefinisikan motivasi yaitu daya untuk menghidupkan, memerintah dan mempertahankan perilaku. Kinerja tinggi dicapai melalui orang yang bermotivasi tinggi yang disiapkan melakukan upaya manasuka. Hunter menemukan bahwa perbedaan pilihan nilai dalam kinerja antara 'superior' dan 'standar'. Sedangkan untuk penjelasan makna motivasi berbeda sesuai dengan

---

[118] Alan Wigfield, Jacquelynne S.Eccles, *Development of Achievement Motivation,* (California: Academic Press, 2002), h.1

[119] Carol Sansone & Judith M. Harackiewicz, *Intrinsic and Extrinsic Motivation The Search for Optimal Motivation and Performance,* (Florida: Academic Press, 2000), hh.131-132

[120] Andrew J. Elliot & Carol S. Dweck, *Handbook of Competence and Motivation,* (New York: The Guilford Press, 2005), h.3

konteks. Motif adalah alasan untuk melakukan sesuatu. Motivasi fokus pada kekuatan dan tujuan perilaku serta faktor yang mempengaruhi orang untuk berani melalui cara tertentu. Istilah motivasi dapat merujuk pada berbagai macam hal pada tujuan individu yang dimiliki, cara individu memilih tujuan mereka dan cara orang lain mencoba merubah perilaku.[121] Jadi, motivasi merupakan daya bagi seseorang melakukan aktivitas.

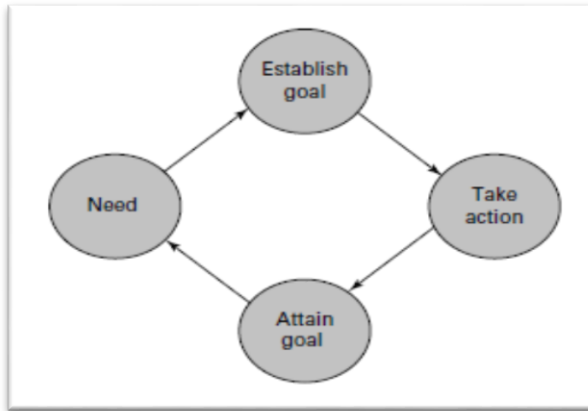
Motivasi dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu motivasi intrinsic dan ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik terjadi ketika sesuatu yang dilakukan untuk memotivasi diri, termasuk penghargaan, sanksi, dan sebagainya. Sedangkan motivasi intrinsic muncul melalui keinginan diri sendiri dan dikaitkan dengan konsep penghargaan.[122] Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi dapat muncul karena faktor internal maupun eksternal. Faktor internal berkaitan dengan diri orang itu sendiri dan faktor luar adalah dari lingkungan.

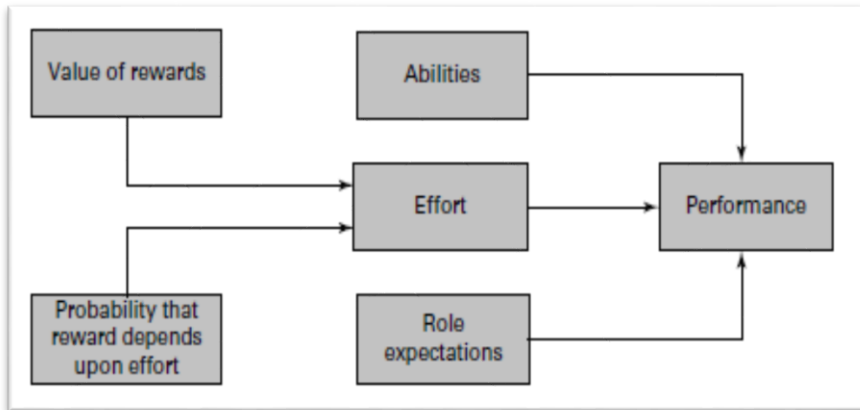
Sedangkan untuk proses motivasi dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu; [123] pertama adalah *content (needs) theory* yang fokus pada motivasi terhadap kebutuhan. Hal ini menjadi dasar terhadap keyakinan bahwa ketidakpuasaan membutuhkan tingkatan emosi. Motivasi jenis ini belum diketahui apakah dapat mempengaruhi tingkat kinerja. Berikut ini gambar untuk model tersebut;

---

[121] Michael Armstrong, *Handbook of Management and Leadership Developing effective people skills for better leadership and managemen Third Editiont,* (India: Koganpahe, 2012), h.162

[122] *ibid*

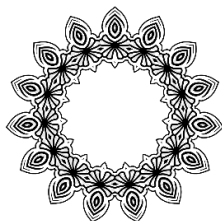
[123] *ibid,* hh.162-163

Gambar 15 Proses motivasi berdasarkan pada teori konten (*content theory)*

Kedua adalah proses motivasi dilihat dari teori harapan (*expectancy theory)* bahwa motivasi akan tinggi ketika orang mengetahui apakah mereka harus melakukan sesuatu untuk mendapatkan penghargaan, mengharapkan bahwa mereka akan mampu mendapatkan penghargaan dan mengharapkan bahwa penghargaan akan berhasil diperoleh. Menurut Porter dan Lawler menyatakan bahwa level upaya dipengaruhi oleh nilai penghargaan dan kemungkinan penghargaan mengikuti upaya. Tetapi hal ini dinyatakan pula bahwa upaya saja tidak cukup untuk mencapai kinerja tinggi. Dua faktor yang mempengaruhi kinerja ada dua yaitu; kemampuan (*ability)* yaitu karakteristik individu seperti kecerdasan, pengetahuanm keterampilan; dan 2) persepsi aturan (*role perception)* yaitu apa yang individu inginkan untuk melakukan atau berpikir tentang hal yang mereka ingin lakukan. Berikut ini gambar proses motivasi tersebut;

Gambar 16. Proses model motivasi (Porter dan Lawler)

Jadi, dapat diisimpulkan bahwa strategi dalam proses motivasi bertujuan untuk menciptakan lingkunga kerja dan mengembangkan kondisi politik yang dapat memperngaruhi kinerja pada level yang lebih tinggi. Jika dikaitkan dengan kinerja guru, bahwa hal ini juga dapat meningkatkan kinerja guru yaitu keberhasilan dalam proses pendidikan. Motivasi mungkin akan bekerja secara berbeda pada periode yang berbeda dalam karir seseorang yang cenderung berbeda dalam beberapa aspek dari apa yang memotivasi mereka. Pengetahuan tentang kekuatan memotivasi sangat berharga dalam membantu individu dan memikirkan bagaimana caranya menyediakan program yang akan efektif bagi sebanyak mungkin orang. Guru dapat dimotivasi oleh:[124]

- siswa berkembang dan belajar
- antusiasme untuk materi pelajaran
- pengakuan, pujian, minat dan dorongan
- kesempatan untuk berkontribusi
- kesempatan untuk bertanggung jawab
- tantangan untuk keterampilan profesional

---

[124] Dean, *Managing the Secondary School Second Edition*.

BAB 8

PEMBERDAYAAN TIM

A. Manajemen Kerja Tim

Kerja tim adalah sekelompok individu yang bekerja bersama menuju beberapa tujuan bersama. Oleh karena itu, pembenaran untuk keberadaan kerja tim di sekolah mana pun tampaknya terbukti dengan sendirinya. Beberapa senang bekerja dalam situasi terisolasi, terasing, dikritik, terlalu dikendalikan atau di mana mereka merasa frustrasi dan tidak puas dengan kinerja mereka sendiri sebagai guru atau kolega. Kerja tim yang sukses hanya dapat terjadi ketika tim memiliki fasilitas yang dibutuhkan untuk mengumpulkan informasi yang relevan, untuk membuat keputusan yang tepat, dan untuk menerapkan keputusan tersebut. Keberhasilan tim staf sekolah, kemudian, tidak hanya bergantung pada keterampilan individu anggotanya tetapi juga pada cara para guru mendukung dan bekerja sama satu sama lain. Jadi, kerja tim adalah sekelompok orang yang bekerja bersama yang didasarkan pada;[125]

1. berbagi persepsi
2. memiliki tujuan umum
3. prosedur yang disepakati
4. komitmen
5. kerja sama menyelesaikan perselisihan secara terbuka dengan diskusi.

---

[125] Bell, *Managing Teams in Secondary Schools.*

Kelima hal tersebut tidak akan terjadi secara otomatis. Kerja tim harus dikelola agar efektif. Hal ini disebabkan karena kerja tim memiliki banyak manfaat di sekolah, yaitu;

1. tujuan yang sama
2. berbagi peran
3. berbagi pengetahuan dan keterampilan
4. memaksimalkan penggunaan sumber daya
5. memberikan motivasi, dukungan, dan mendorong anggota tim
6. meningkatkan hubungan sesama staf dalam kelompok
7. mendorong pengambilan keputusan
8. meningkatkan partisipasi
9. merealisasikan potensi individu
10. meningkatkan komunikasi
11. meningkatkan pengetahuan dan pemahaman
12. mengurangi rasa stress dan kecemasan

Oleh karena itu, penting bagi semua anggota staf di sekolah adalah memahami proses yang terlibat dalam mengelola dan memimpin tim. Namun, penerapan kerja tim sering kali dibatasi pada kurikulum dan fungsi manajemen. Untuk membangun budaya TQM yang efektif, kerja tim perlu diperluas dan harus menembus dan meresap ke seluruh institusi. Ini perlu digunakan dalam berbagai pengambilan keputusan dan situasi pemecahan masalah. Itu harus ada di semua tingkatan dan di semua fungsi dan harus mencakup staf akademik dan pendukung. Tim tidak boleh hanya terdiri dari staf akademik atau pendukung.

Kerja tim yang baik perlu didasarkan pada pemahaman tentang berbagai alasan dan cara berpartisipasi dalam tim. Setiap individu akan berpartisipasi dalam tingkat yang sedikit berbeda dan alasan yang agak berbeda tergantung pada sifat kontrak psikologis yang telah dia buat antara dirinya dan tim. Pemimpin tim staf yang efektif harus menyadari faktor-faktor ini. Mereka membatasi sejauh mana kolega siap untuk terlibat dalam pekerjaan kelompok, tetapi mereka bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi keterlibatan. Orang biasanya lebih bersedia

berkomitmen untuk menghabiskan waktu dan energi mereka pada tim jika mereka memahami dengan jelas apa yang mereka lakukan dan mengapa mereka melakukannya. Ini berarti bahwa pemimpin tim harus memahami dan mengomunikasikan dengan rekan kerja alasan yang mendasari pekerjaan tim. Dengan kata lain, keberadaan pendekatan pendidikan yang jelas dan disepakati di sekolah, seperti yang dirumuskan dalam pernyataan tujuan sekolah merupakan elemen penting dalam efektivitas tim.

Tim guru di sekolah cenderung untuk melakukan cara yang berbeda sesuai dengan keadaan mereka. Campuran individu yang berbeda yang membentuk tim dan sifat organisasi yang lebih besar memengaruhi fungsi tim. Penting untuk diketahui bahwa tim tidak dapat berdiri sendiri. Cara kerja yang disukai tim harus dipahami dengan jelas oleh semua anggota. Membangun tim yang sukses bergantung pada kebijakan sekolah secara keseluruhan untuk mempromosikan kerja tim. Kebijakan ini harus berusaha membantu semua anggota staf pengajar dan non-guru untuk menyadari bahwa kerja tim yang efektif sangat penting jika sekolah mereka ingin mencapai targetnya. Oleh karena itu, sekolah harus membangun tim yang solid dan kuat.

Kerja tim didasarkan pada rasa saling percaya dan hubungan yang terjalin. Hanya jika sebuah tim memiliki identitas dan tujuan, maka tim tersebut dapat beroperasi secara efektif. Tim belum siap dibentuk. Mereka harus melalui proses pembentukan yang sangat penting bagi kemampuan mereka untuk berfungsi. Tim membutuhkan waktu untuk tumbuh dan menjadi dewasa, dan secara umum diketahui bahwa tim melewati siklus pertumbuhan. BW Tuckman telah menyarankan pertumbuhan empat tahap dan siklus kedewasaan pengembangan tim. Modelnya adalah empat tahap:[126] orming; storming; norming; performing; yang dapat ditambahkan tahap kelima: transforming

---

[126] Sallis, *Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Pendidikan), Terj. Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi*.

Tahap pertama Tuckman dalam pembentukan grup adalah tentang pembentukan. Pada tahap awal ini tim bukanlah sebuah tim, melainkan hanya kumpulan individu yang datang bersama dengan tujuan tetapi memiliki sedikit gagasan tentang bagaimana bekerja sama atau apa aturan dan norma keterlibatan. Ada sejumlah emosi yang terkait dengan tahap ini, mulai dari kegembiraan, optimisme, idealisme, kebanggaan dan antisipasi hingga ketakutan, kecurigaan, dan kecemasan. Diskusi utama akan berpusat pada masalah filosofis yang berkaitan dengan konsep dan abstraksi, atau pada hambatan organisasi untuk berhasil bekerja.

Pada tahap pembentukan, tim dapat dengan mudah terganggu dan dapat mulai menangani masalah di luar kewenangannya. Beberapa anggotanya mungkin lebih mementingkan pemberian cap otoritas pada kelompok daripada mengerjakan tugas. Pola perilaku ini sering kali dianggap membuang-buang waktu dan tenaga.

Tim akan dibantu dalam tahap pembentukan jika manajer senior membagikan visi dengan mereka dan memberi mereka pedoman yang jelas. Namun, agenda manajer tidak boleh terlalu detail atau akan melumpuhkan kreativitas yang melekat pada tim. Tugas tim harus memberi mereka arahan dan pengetahuan bahwa manajer menghargai upaya mereka. Beberapa tim tidak pernah terbentuk, tetapi jika mereka melakukannya, mereka melanjutkan ke tahap kedua yang lebih sulit yang dikenal sebagai penyerbuan. Ini bisa menjadi periode yang tidak nyaman. Ini adalah tahap ketika anggota menyadari skala tugas ke depan dan mungkin bereaksi negatif terhadap tantangannya.

Tahap selanjutnya disebut *norming*. Itu adalah saat sebuah tim memutuskan dan mengembangkan metode kerjanya sendiri. Ini adalah proses di mana tim menetapkan aturan atau normanya sendiri, dan memilah peran yang harus dimainkan oleh anggotanya. Jika aturan ditetapkan dan dipahami dengan baik, tim memiliki peluang bagus untuk berfungsi dengan baik. Pendekatan terstruktur untuk pelatihan dalam kerja tim dapat sangat membantu pada tahap ini.

Performing adalah tahap keempat Tuckman dalam proses pembentukan grup. Anggota tim sekarang telah menyelesaikan perbedaan mereka dan menetapkan cara kerja mereka. Tim akan membangun identitas dan kepemilikan yang mapan atas proses yang ingin digunakan. Sekarang dapat memulai proses pemecahan masalah dan meningkatkan proses. Sebuah tim yang sepenuhnya matang telah dibuat yang dapat bekerja sama dan menggunakan sinergi kerja kelompok yang merupakan imbalan nyata dari kerja tim. Tim yang berkinerja baik meningkatkan kinerja mereka dari waktu ke waktu dan mungkin mencapai tahap kelima, yang dikenal sebagai transformasi. Ini adalah tahap ketika peningkatan kualitas yang nyata dilakukan. Untuk melanjutkan mode transformasional membutuhkan kepemimpinan yang efektif dan penggunaan keterampilan komunikasi yang sangat baik.

Pembangunan tim adalah pendekatan yang paling banyak digunakan untuk pengembangan individu dan organisasi. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan adalah pelatihan Coverdale dalam 'praktek kerja tim'; karena pada tahun 1996 lebih dari seperempat juta delegasi telah menjalani pelatihan ini. Selama tiga puluh tahun terakhir, salah satu penulis (Morris) telah melatih tim dalam konteks bisnis dan pendidikan. Kerja tim bergantung pada pertemuan yang efektif, pengambilan keputusan yang efektif, komunikasi yang efektif, identifikasi peran tim dan pendelegasian yang efektif. Anggota tim harus bisa saling percaya. Pekerjaan paling penting dari sebuah tim akan dilakukan oleh individu di antara pertemuan. Dari penjelasan tersebut, berikut ini matrik tahapan dalam pengembangan tim menurut Tuckman.[127]

---

[127] K. B. Everard, Geoffrey Morris, and Ian Wilson, *Effective School Management Fourth Edition* (London: Paul Chapman Publishing, 2004).

Pengembangan Tim

Forming (Ritual Sniffting)	*Storming (Infighting)*	*Norming (Experimenting)*	*Re-forming Effectiveness)*	*Performing (Maturity & Excellence)*
• Tujuan tidak jelas • Otoritas pusat • Sesuai • Peringatan • Perasaan tersembunyi • Kegelisahan • Mendengarkan dengan buruk • Sedikit perhatian untuk orang lain • Pemasangan awal • Tersembunyi • Antusiasme vs menunggu dan melihat	• Kurangnya persatuan • Kurangnya metode • Hubungan penting • Klik/sesuai • Kekuatan & kelemahan diketahui • Kepemimpinan dipertanyakan • Ketegangan, kemarahan, sinisme, kambing hitam • Kebingungan • Kegagalan • Agenda tersembunyi • Kebutuhan tim	• Pertanyaan • Tinjau tujuan dan sasaran • Tinjau kinerja tim dan individu • Buka masalah berisiko • Mempertanyakan asumsi dan komitmen • kepemimpinan dibahas • Berurusan dengan aanimosities • Kejelasan yang lebih baik • Bantuan	• Ubah/ tegaskan kembali tujuan dan sasaran • Struktur ulang • Ubah/ konfirmasi peran • Perbaiki metode kerja • Bangun kekuatan • Atasi kelemahan • Kembangkan tim • Kesediaan untuk bereksperimen • Mendengarkan lebih baik • Keterlibatan	• Kepemimpinan sesuai situasi • Fleksibilitas • Keterbukaan • Pengelolaan batas yang efektif • Kebutuhan individu dan tim kompatibel • Mengambil resiko • Kebanggaan • Kegembiraan • Belajar • Prestasi • Kepercayaan

Langkah-langkah utama dalam pemecahan masalah dan pembangunan tim yaitu;

1. Tentukan apa yang ingin kita capai dalam situasi khusus untuk menyelesaikan masalah, termasuk kriteria yang akan kita gunakan untuk menilai keberhasilan.
2. Identifikasi mengapa kami berusaha untuk mencapai ini.
3. Menghasilkan cara alternatif untuk mencapai ini.

4. Putuskan cara mengadopsi.
5. Bertindak atas keputusan tersebut.
6. Tinjau keberhasilan dan kegagalan untuk meningkatkan kinerja

Tahap terakhir juga sangat penting dalam membangun tim. Tim harus menyisihkan waktu sebelum akhir setiap rapat sehingga mereka dapat meninjau cara mereka bekerja sama untuk menyelesaikan tugas. Aspek lain dari kerja tim juga dapat ditampilkan: derajat keterbukaan dan kepercayaan pada tim; kualitas kepemimpinan; penggunaan sumber daya; kejelasan tugas dan keputusan; komunikasi nonverbal; sejauh mana nilai-nilai secara eksplisit dan dibagikan; tingkat komitmen; dan apakah tindakan mengikuti diskusi. Tim (termasuk tim manajemen sekolah) terkadang mengundang orang luar untuk menjadi konsultan grup, dan melatihnya dalam meningkatkan efektivitas. Seorang konsultan, seperti pelatih industri atau dosen perguruan tinggi, berpengalaman dalam proses kelompok, dapat membawa sejumlah objektivitas dan pelepasan ke dalam proses, dan meminta tim untuk mengonfrontasi masalah.

B. Tim Efektif

Tim yang efektif terdiri dari sekelompok individu yang bekerja bersama sedemikian rupa sehingga banyak hal yang dilakukan saling bergantung dan tumpang tindih dengan aktivitas orang lain. Interaksi ini harus berlangsung dengan lancar, efisien dan efektif sehingga ketentuan umum pendidikan di sekolah dapat dipertahankan dan ditingkatkan. Kerja tim efektif hanya dapat dicapai dengan pertimbangan cermat terhadap lima elemen utama kerja tim:[128]

1. maksud dan tujuan tim;
2. prosedur;
3. proses;
4. cara anggota tim berhubungan dengan proses kerja; dan
5. cara-cara di mana aktivitas tim ditinjau dan dipantau.

---

[128] Bell, *Managing Teams in Secondary Schools.*

Semua individu membawa kekuatan dan kebutuhan tertentu kepada tim. Kombinasi mungkin berbeda tetapi kategorinya tetap sama. Maslow mengidentifikasi lima faktor yang mempengaruhi sejauh mana kolega berkomitmen pada sebuah tim dan yang membantu untuk menentukan sifat komitmen itu. Rekan kerja, misalnya, memiliki kebutuhan dasar yang berkaitan dengan kelangsungan hidup dan keberadaan hidup. Orang-orang seperti itu jelas akan termotivasi oleh kebutuhan untuk menghasilkan uang dan, sejauhmana mereka merasa bahwa imbalan yang didapatkan cukup adil, mereka dapat diharapkan berfungsi dengan baik. Ketika, misalnya, sejumlah besar orang merasa bahwa imbalan mereka tidak adil, atau kondisi yang diberlakukan tidak dapat diterima, maka motivasi mungkin bergantung langsung pada perubahan yang terkait dengan ganjaran dasar. Terkait erat dengan ini adalah kebutuhan akan keamanan. Ini adalah kebutuhan yang sangat kuat ketika penutupan, pengaturan ulang, atau redundansi mengancam. Kebutuhan tingkat lebih tinggi hanya dapat memotivasi setelah kebutuhan tingkat lebih rendah ini terpenuhi. Jika guru merasa bahwa pekerjaan mereka terancam, mereka tidak akan peduli dengan harga diri, status atau pengembangan profesional. Kategori ketiga, keempat, dan kelima merupakan apa yang oleh Maslow disebut sebagai kebutuhan tingkat tinggi. Ini adalah kebutuhan untuk diterima citra diri. Anggota tim dapat dibantu untuk menjadi anggota tim yang berharga dengan membantu mereka menjadi orang yang mereka inginkan. Hanya sedikit orang yang ingin hidup terisolasi dan paling menghargai menjadi anggota grup.

Kategori keempat adalah kebutuhan untuk melakukan sesuatu yang berguna atau bermakna. Jelas ini terkait dengan citra diri tetapi hal ini menunjukkan kepada pemimpin tim bahwa manajemen tim yang efektif bergantung pada pemahaman apa yang diinginkan kolega serta mengetahui apa tujuan tim. Kelima adalah kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang. Ini bisa menjadi dasar yang kuat untuk membangun keanggotaan tim, terutama ketika tim juga dapat memberikan kesempatan untuk pengembangan pribadi dan, dengan

demikian, memenuhi kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang yang dialami oleh kebanyakan orang. Guru memiliki kebutuhan serupa. Seorang pemimpin tim yang baik akan menyadari hal itu dan mengelola untuk memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk berkembang sebagai bagian dari aktivitas tim.

Dengan demikian, pengembangan anggota tim meliputi;

1. Tujuan: tujuan tim seharusnya dapat dengan jelas dipahami oleh semua anggota.
2. Prosedur: semua anggota tim seharusnya terlibat dalam mengambil keputusan penting.
3. Proses: semua anggota tim seharusnya jelas tentang hal-hal yang telah dilakukan oleh siapa, kapan dan dimana sumbernya.
4. Evaluasi: tim seharusnya mengevaluasi pekerjaannya secara teratur atau berkala sebagai bagian dari pengembangan proses.

Menurut Adair bahwa dimensi terakhir dari manajemen tim yang efektif adalah pengakuan bahwa peran kepemimpinan akan berbeda sebagai perubahan aktivitas tim. Pemimpin tim mungkin memiliki tugas untuk membantu rekan kerja dalam pengembangan profesional mereka sendiri sebagai bagian dari dan sebagai perluasan kerja tim. Ini terkait dengan pendelegasian, tetapi juga harus melibatkan beberapa pertimbangan aspirasi karir anggota tim. Pemimpin tim perlu mempertimbangkan aspirasi ini dan mencoba untuk mengalokasikan setidaknya beberapa tugas dalam tim untuk membantu membekali rekan-rekan tersebut dalam memajukan aspirasi tersebut. Pemimpin tim memiliki tanggung jawab untuk memperluas pengalaman staf sebagai bentuk persiapan mereka untuk promosi berikutnya. Pendelegasian dan pengorganisasian kerja dalam tim harus disusun dengan pemikiran ini. Pemimpin tim di setiap tingkat harus memaksimalkan kesempatan untuk mengembangkan kolega dan membantu mereka mendapatkan pengalaman yang berharga dan diperlukan agar sesuai untuk promosi baik di dalam sekolah atau di tempat lain. Pengembangan staf profesional seperti itu hanya dapat terjadi jika pemimpin tim menyisihkan waktu untuk berbicara dengan

rekan kerja tentang perkembangan mereka sendiri. Beberapa pemimpin tim mungkin ingin memulai diskusi secara teratur, meskipun mungkin tidak sering, dan relatif formal dengan rekan kerja sementara yang lain mungkin lebih suka meninggalkan rekan kerja untuk mengambil inisiatif.

Meskipun tidak ada cara untuk menentukan tim yang sukses, poin-poin berikut harus diingat:[129]

1. Sebuah tim membutuhkan perannya untuk didefinisikan dengan jelas. Penting untuk mengetahui siapa yang memimpin sebuah tim dan siapa yang memfasilitasi itu. Perbedaan antara pemimpin dan fasilitator adalah yang sering digunakan dalam *Total Quality Management*. Peran pemimpin terbukti dengan sendirinya. Kualitas fasilitator atau konsultan memiliki peran yang lebih baru. Fasilitator membantu tim untuk menggunakan alat pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dengan sebaik-baiknya. Pemimpin dapat menjalankan peran ini, tetapi sulit bagi seseorang untuk menggabungkan kedua peran dengan sukses dengan cara yang sama sehingga sulit untuk memimpin rapat dan membuat risalah. Peran penting lainnya dalam tim termasuk penelitian, pencatatan, dan hubungan eksternal.
2. Tim membutuhkan tujuan dan sasaran yang jelas. Sebuah tim perlu tahu kemana tujuannya dan memiliki tujuan yang jelas untuk dicapai. Penting bagi tim untuk memiliki suara dalam misinya dan melihatnya dapat diterapkan. Tugas yang ditetapkan harus dapat dicapai. Itu juga harus relevan dengan kepentingan anggotanya. Cara yang baik untuk membangun tujuan adalah dengan mengadakan sesi awal yang tidak lebih dari menetapkan misi tim.
3. Sebuah tim membutuhkan sumber daya dasar untuk beroperasi. Sumber daya dasar yaitu kebutuhan orang, waktu, ruang dan energi. Poin terakhir tentang energi itu penting, dan sering diabaikan dalam diskusi tentang kerja tim, terutama dalam konteks

---

[129] Sallis, *Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Pendidikan), Terj. Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi*.

tim perbaikan. Ini penting untuk memanfaatkan energi tim dan tidak terlalu memperpanjang umurnya.

4. Sebuah tim perlu mengetahui akuntabilitasnya dan batasan-batasannya wewenang.
5. Sebuah tim membutuhkan rencana. Rencana tersebut akan berisi kerangka acuan, misi, mungkin diagram alur tentang langkah-langkah yang diperlukan untuk menangani proyek, dan sumber daya yang dapat digunakan oleh tim.
6. Sebuah tim membutuhkan seperangkat aturan. Ini harus sederhana dan disetujui oleh semua anggota. Mereka merupakan bagian integral dari tahap *norming.* Pentingnya mereka adalah menetapkan standar perilaku yang tinggi dan menjaga tim tetap pada jalurnya.
7. Sebuah tim perlu menggunakan alat yang tepat untuk mengatasi masalah dan untuk sampai pada solusi, seperti brainstorming, diagram alur, dan analisis medan kekuatan, mudah diadopsi dan bisa menjadi alat pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang sangat kuat.
8. Sebuah tim perlu mengembangkan perilaku tim yang bermanfaat. Peter R Scholtes dan kolaboratornya berpendapat bahwa kunci kerja tim yang baik adalah 'perilaku tim yang menguntungkan'. Beberapa hal yang ideal untuk menjaga kekuatan tim yaitu
   - memulai diskusi;
   - mencari ormasi informasi dan opini;
   - menyarankan prosedur untuk mencapai tujuan;
   - mengklarifikasi atau menguraikan ide-ide;
   - meringkas;
   - uji konsensus;
   - bertindak sebagai penjaga gerbang;
   - lalu lintas percakapan langsung, hindari percakapan simultan,
   - pembicara yang dominan, berikan ruang untuk pembicara yang pendiam, tetap percakapan dari menyimpang;
   - kompromi dan kreatif dalam menyelesaikan perbedaan;

- mencoba meredakan ketegangan dalam kelompok dan mengatasi kesulitan masalah;
- ekspresikan perasaan kelompok dan minta orang lain untuk memeriksanya kesan;
- minta kelompok untuk menyetujui standar;
- mengacu pada dokumentasi dan data;
- memuji dan mengoreksi orang lain dengan keadilan, menerima pujian dan keluhan.

Komunikasi yang baik sangat penting dalam tim untuk memelihara perilaku yang bermanfaat ini. Kejujuran dan integritas merupakan elemen yang tidak terpisahkan, demikian pula kesediaan anggota untuk membagikan perasaan mereka secara terbuka dan tidak terlibat dalam agenda tersembunyi. Pemimpin tim memainkan peran penting di sini. Ini adalah peran pemimpin tim untuk mencegah tim menjadi pasif, berputar-putar, dan didominasi oleh satu atau dua individu.

Staf sekolah dasar harus menjadi satu tim. Dyer mendaftar karakteristik tim yang efektif antara lain;

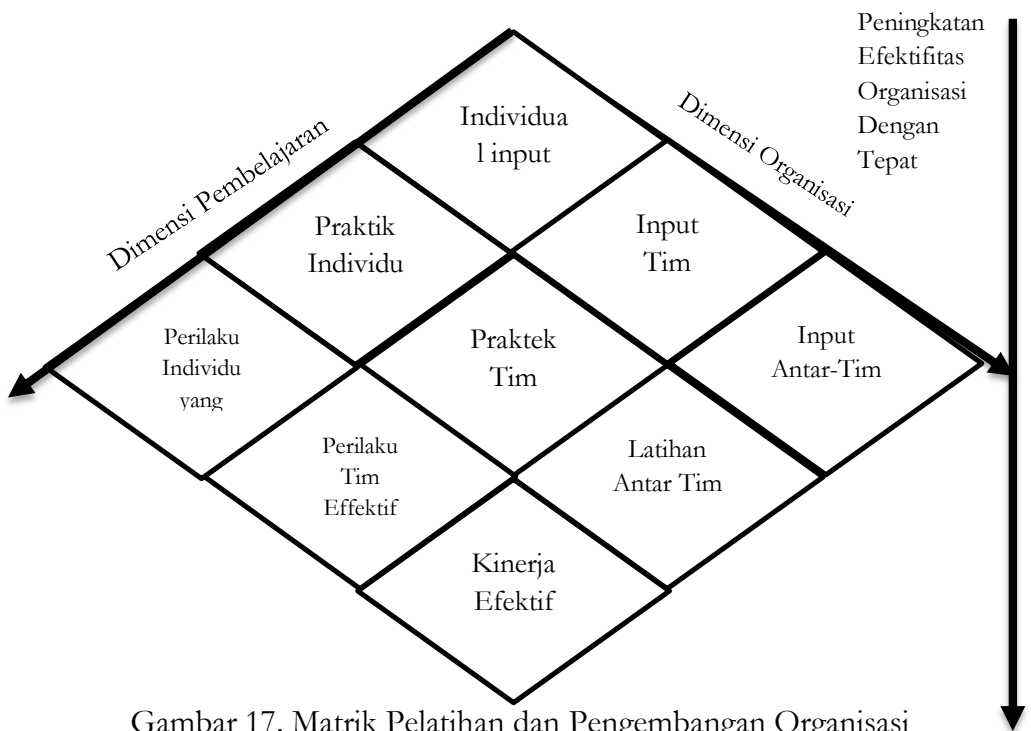
1. Kemampuan untuk membuat pilihan atau keputusan yang sehat, bebas dan terinformasi.
2. Pemahaman dan penerimaan yang jelas tentang tujuan (target) oleh semua anggota tim.
3. Iklim kepercayaan dan dukungan.
4. Kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengatasi perbedaan di antara orang-orang daripada kesediaan untuk mengabaikan atau menekan mereka.
5. Pemahaman oleh anggota tim tentang peran mereka dan bagaimana mereka cocok dengan kerangka kerja tim dan organisasi secara keseluruhan.

Sebuah tim adalah sekelompok orang dengan tujuan bersama yang dapat secara efektif menangani tugas apa pun yang telah ditetapkan untuk dilakukan. 'Efektif' berarti kualitas penyelesaian tugas adalah yang terbaik yang dapat dicapai dalam waktu yang tersedia dan

membuat penggunaan sumber daya tersedia secara penuh dan ekonomis (internal dan eksternal) untuk tim. Kontribusi yang ditarik dari setiap anggota adalah dengan kualitas setinggi mungkin, dan merupakan salah satu yang tidak dapat dipanggil untuk bermain selain dalam konteks tim yang suportif.

Ada dua komponen pelengkap dalam membangun tim yang efektif: pemilihan anggota dan pelatihan tim. Pelatihan dimulai baik dengan beberapa jenis instruksi sehingga anggota tahu apa yang membuat tim efektif, atau dengan beberapa tugas yang memungkinkan mereka untuk menemukannya sendiri. Kemudian mereka berlatih dan berulang kali meninjau kemajuan mereka sendiri, sehingga mereka akhirnya menjadi mahir dalam setiap keterampilan baru yang dibutuhkan. Kolaborasi antar tim juga dapat ditingkatkan melalui praktik dan tinjauan, sehingga proses untuk mengembangkan efektivitas bekerja di seluruh organisasi. [130]

---

[130] Everard, Morris, and Wilson, *Effective School Management Fourth Edition*.

Gambar 17. Matrik Pelatihan dan Pengembangan Organisasi

C. Peran Tim

Berikut ini beberapa peran tim;[131]

1. Berorientasi Pada Aksi (Tindakan)

Pelaksana. Mengubah konsep dan rencana menjadi prosedur kerja praktis, dan melaksanakan rencana yang telah disepakati secara sistematis dan efisien. Sifat: stabil dan terkontrol.

Pembentuk. Membentuk cara penerapan upaya tim; mengarahkan perhatian secara umum pada penetapan tujuan dan prioritas; dan berusaha untuk memaksakan beberapa bentuk atau pola pada diskusi kelompok dan hasil kegiatan kelompok. Ciri: cemas, dominan, ekstrovert.

---

[131] *Ibid.*

Completer. Memastikan bahwa tim dilindungi sejauh mungkin dari kesalahan komisi dan kelalaian; secara aktif mencari aspek pekerjaan yang membutuhkan tingkat perhatian lebih dari biasanya; dan mempertahankan rasa urgensi dalam tim. Sifat: aktif, introvert.

2. Berorientasi Pada Orang

Koordinator. Mengontrol cara tim bergerak menuju tujuan grup dengan memanfaatkan sumber daya tim sebaik-baiknya; mengenali di mana letak kekuatan dan kelemahan tim; dan memastikan bahwa potensi setiap anggota tim dimanfaatkan sebaik-baiknya. Ciri: stabil, dominan, ekstrovert.

Pekerja tim. Mendukung anggota dalam kekuatan mereka (misalnya membangun saran); mendukung anggota dalam kekurangan mereka; dan meningkatkan komunikasi antar anggota, memupuk semangat tim secara umum. Ciri: stabil, ekstrovert, tidak dominan.

Penyelidik sumber daya. Menggali dan melaporkan ide, perkembangan, dan sumber daya di luar grup; membuat kontak eksternal yang mungkin berguna bagi tim; dan melakukan negosiasi selanjutnya. Ciri: stabil, dominan, ekstrovert.

Tipe	Simbol	Fitur	Kualitas Positif	Kelemahan
Implementer	IM	Konservatif Patuh, Mudah ditebak	Kemampuan mengorganisasi, akal sehat praktis, pekerja keras, disiplin diri	Kurangnya fleksibilitas, tidak responsif terhadap ide-ide yang belum terbukti
Koordinator	CO	Tenang, percaya diri, terkontrol	Kapasitas untuk memperlakukan dan menerima	Tidak lebih dari biasa dalam hal kecerdasan atau

			semua kontributor potensial atas dasar kebaikan mereka dan tanpa prasangka. Tujuan yang kuat	kemampuan kreatif
Pembentuk	SH	Sangat tegang, ramah, dinamis	Berkendara dan kesiapan untuk menantang kelembaman, ketidakefektifan, kepuasan diri atau penipuan diri sendiri	Rentan terhadap provokasi, iritasi, dan ketidaksabaran
Pengembang	PL	Individualistis, berpikiran serius, tidak ortodoks	Jenius, imajinasi, intelek, pengetahuan	Di atas awan, cenderung mengabaikan detail atau protokol praktis
Investigator Sumber Daya	RI	Ekstrover, antusias, ingin tahu, komunikatif	Kapasitas untuk menghubungi orang dan menjelajahi sesuatu yang baru.	Dapat kehilangan minat setelah daya tarik awal berlalu

			Kemampuan untuk menanggapi tantangan	
Monitor Evaluator	ME	Sadar, tidak emosional, bijaksana	Penilaian, kebijaksanaan, keras kepala	Kurang inspirasi atau kemampuan untuk memotivasi orang lain
Pekerja Tim	TW	Berorientasi sosial, agak lembut, sensitif	Kemampuan untuk menanggapi orang dan situasi, dan untuk meningkatkan semangat tim	Keragu-raguan pada saat-saat krisis
Pelengkap	CF	Telaten, teratur, teliti, cemas	Kapasitas untuk tindak lanjut. Perfeksionis	Kecenderungan untuk mengkhawatirkan hal-hal kecil. Keengganan untuk melepaskan

3. Cerebral Roles

Pengembang. Memajukan ide dan strategi baru dengan perhatian khusus pada masalah utama, dan mencoba untuk memulai terobosan dalam pendekatan tim untuk masalah yang dihadapinya. Ciri: dominan, cerdas, introvert.

Pantau-evaluator. Menganalisis masalah dan mengevaluasi ide dan saran sehingga tim ditempatkan lebih baik untuk mengambil keputusan yang seimbang. Ciri: cerdas, stabil, introvert.

Spesialis. Memberi tim pengetahuan dan keterampilan yang langka. Sifat: berpikiran tunggal, mulai sendiri, berdedikasi.

Dua peran paling penting mungkin adalah sebagai koordinator dan pengembang, dan pemegang jabatan perlu berhubungan satu sama lain dengan baik: jika tidak, gagasan pengembang tidak akan pernah membuahkan hasil. Inti dari mempekerjakan tanaman dengan terampil (peran yang oleh sebagian orang lebih suka dianggap sebagai katalisator kreatif) terletak pada mengenali potensi anggota, memberinya ruang lingkup dan tidak mengizinkan untuk mengejar garis pemikiran yang tidak menguntungkan. Koordinator yang sukses tidak harus pintar: karakteristik mereka adalah hal yang biasa, tetapi mereka disatukan dengan cara yang tidak biasa, yang membuat semua orang dalam tim dihormati. Seringkali mereka juga pembentuk yang baik.

Orang yang berbeda bagus dalam peran tim yang berbeda; meskipun mereka mungkin memiliki satu peran dominan, mereka mungkin masih cukup kompeten dalam peran lain. Dalam tim yang jumlahnya lebih kecil dari delapan, orang mungkin harus memainkan lebih dari satu peran. Sebaliknya, dua pembentuk dominan, dua pengembang, atau terlalu banyak pengevaluasi monitor cenderung menimbulkan masalah. Bowring-Carr dan West-Burnham telah mencatat bahwa anggota tim manajemen sekolah mendapat skor rendah pada kedua monitor-evaluator dan peran pelengkap: jadi waspadalah terhadap kesenjangan serta duplikasi.

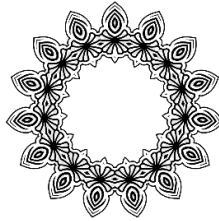
Terkait dengan peran tim ini, karakteristik kepribadian seperti kecerdasan, dominasi, introversi / ekstroversi, dan kecemasan / stabilitas. Ekstrovert yang stabil, yang sering unggul dalam pekerjaan yang memberi nilai tinggi pada pekerjaan penghubung dan di mana kerja sama dicari dari orang lain, umumnya adalah anggota tim yang baik. Introvert yang cemas, di sisi lain, biasanya kurang kohesi dalam sebuah kelompok, namun sebagai individu mereka seringkali sangat

kreatif; mereka membedakan diri mereka dalam pekerjaan (seperti mengajar?) yang membutuhkan pengarahan diri sendiri dan ketekunan untuk mempertahankan diri.

Orang ekstrovert yang cemas biasanya ditemukan di tempat-tempat di mana orang perlu bekerja dengan kecepatan tinggi dan memberikan tekanan pada orang lain: mereka membentuk tim yang baik dalam situasi yang berubah dengan cepat. Introvert yang stabil memiliki rencana yang baik, kuat dalam organisasi, tetapi bergerak lambat dan cenderung buta terhadap faktor-faktor baru dalam suatu situasi. Mereka unggul dalam pekerjaan birokrasi.

Sementara ekstrovert stabil dalam bekerja sama membentuk tim homogen yang paling efektif (yaitu di mana semua anggota tim memiliki tipe kepribadian yang sama), mereka unggul oleh tim heterogen (terdiri dari tipe kepribadian yang berbeda) karena ekstrovert stabil sendiri cenderung berpuas diri dan euforia. Tim terbaik juga memiliki campuran kemampuan mental, biasanya dengan yang tertinggi dimiliki oleh pengembang, kemudian koordinator. Keuntungan memiliki orang dengan kemampuan mental yang relatif rendah tampaknya terletak pada kenyataan bahwa anggota ini cenderung bersedia untuk mengadopsi peran tim yang kurang 'dinamis'.

Jenis lain dari tim yang sukses adalah tim yang didominasi oleh seorang koordinator yang memiliki keunggulan tak tertandingi dalam kemampuan intelektual atau kreatif atas rekan-rekannya, dan bakat alaminya saling memperkuat dalam membangun kekuasaan. Ini bukan formula yang direkomendasikan karena jurang yang tersisa saat koordinator meninggalkan tim.

Manajemen kinerja tim yang efektif sangat penting bagi peningkatan sekolah. Harus ada fokus yang jelas dan konsisten untuk mencapai hasil, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Hasil jangka pendek membantu kesuksesan; hasil jangka panjang penting dalam menciptakan budaya sekolah yang berkelanjutan untuk perbaikan yang berkelanjutan

BAB 9

SISTEM PENILAIAN KINERJA SDM

A. Kinerja

Kinerja *(performance)* sulit untuk didefinisikan, karena kinerja tidak hanya dapat diukur atau dikelola. Berikut ini beberapa pandangan terhadap definisi kinerja;[132]

1. Menurut Armstrong bahwa"….*it is a record of a person's accomplishmnts."*
2. Menurut Kane bahwa ". . . *something that the person leaves behind and that exists apart from the purpose."*
3. Menurut Bernadin, et.al bahwa "…. *the outcomes of work because they provide the strongest linkage to the strategic goals of the organisation, customer satisfaction, and economic contribution.*

Brumbach menawarkan lebih dalam terhadap pemahaman kinerja melalui upaya yang mengarah pada perilaku dan hasil. Menurut Brumbach bahwa;

> *Performance means both behaviours and results. Behaviours emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for results, behaviours are also outcomes in their own right – the product of mental and physical effort applied to tasks – and can be judged apart from results.*[133]

Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa kinerja seseorang harus diukur dengan dua hal yaitu perilaku dan hasil pemikiran. Fidler

---

[132] Jeff Jones, Mazda Jenkin & Sue Lord, *Developing Effective Teacher Performance,*(London: Paul Chapman Publishing, 2006), h.3

[133] *Ibid,* hh. 3-4

dan Atton menggunakan istilah '*poor performance*' untuk pegawai yang tidak menunjukkan hasil kerja memuaskan, dalam hal ini ditekankan bahwa pegawai memiliki kegagalan pada sejumlah aspek kritikal pekerjaannya: '*They fall below a threshold of saticfactory performance on a number of criteria: they are not just unsatisfactory in one small aspect of the job*'

Seperti yang diungkapkan Noe, dkk bahwa tren yang masih menjadi sorotan berkaitan dengan kinerja tinggi dalam sistem kerja bergantung pada pengetahuan pekerja, pemberdayaan (empowerment) untuk mengambil keputusan dan penggunaan tim.[134] Sedangkan menurut Robbins dan Judge bahwa hal yang berkaitan erat dengan konsep *psychological empowerment,* keyakinan pegawai pada tingkatan ini bahwa hal tersebut mempengaruhi lingkungan kerja mereka, kompetensi, dan makna pekerjaan mereka dan kemandirian. Pada level yang tinggi keterlibatan pekerjaan dengan pemberdayaan secara psikologi secara positif berkaitan dengan anggota organisasi dan kinerja.[135] Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang (dalam hal ini adalah guru) memiliki keterkaitan dengan motivasi, dan pemberdayaan. Hal ini tentunya disebabkan karena pemberdayaan merupakan tingkat kemampuan atau kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru dalam meningkatkan kinerja.

Johnson membandingkan kontribusi kinerja kontekstual (kadang-kadang merujuk pada kinerja anggota organisasi) dan tugas-tugas kinerja untuk menetapkan keseluruhan kinerja. Kinerja kontekstual terdiri dari perilaku yang ditunjukkan (a) dedikasi pekerjaan, (b) dedikasi organisasi, dan (c) fasilitas interpersonal. Penilaian kinerja mensyaratkan pengawas untuk mengevaluasi kinerja pegawai terdiri dari elemen-elemen kinerja yaitu kontekstual, tugas (*task),* dan adaptif (*adaptive).* Tugas kinerja merupakan aktivitas yang secara langsung mentransformasikan rangkaian materi pada barang

---

[134] Raymond A.Noe, et.al., *Fundamentals of Human Resource Management Fourth Edition,* (New York: McGraw-Hill Irwin, 2011), h.34

[135] Stephen P.Robbins & Timothy A. Judge, *Organizational Behavior 15Edition,* (New York: Pearson, 2013), h.74

atau pelayanan yang dihasilkan oleh organisasi atau pemeliharaan inti teknikal melalui proses distribusi produk dan penentuan rencana, koordinasi, supervisi dan fungsi staf. Sedangkan kinerja adaptasi atau pembelajaran meliputi tiga elemen kinerja yang dibangun sebagai bagian dari tugas dan kinerja kontekstual.[136] Jadi, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja mengharuskan pengawasan untuk mengevaluasi kinerja pegawai dalam konteks pekerjaan yang dilakukan, tugas dan elemen kinerja yang diadaptasi. Konteks penilaian kinerja yang ditujukan pada kinerja guru mengarahkan pada kualitas pengajaran. Dari hal tersebut bahwa kinerja merupakan elemen penting bagi kesuksesan pekerjaan seorang guru dalam melaksanakan proses pengajaran sehingga dapat secara terus melakukan evaluasi.

George dan Jones mengungkapkan bahwa kinerja adalah evaluasi hasil tingkah laku seseorang yang melibatkan penentuan bagaimana baik atau buruknya seseorang menyelesaikan tugas atau pekerjaan.[137] Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang akan menentukan bagaimana tingkatan kinerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini sejalan pula dengan pendapat dari Colquitt, Lepine dan Wesson bahwa "*Job performance is formally defines as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively and negaitively,to organizational goal accomplishment.*" [138] Definisi tersebut menggambarkan tingkah laku yang berperan mengkontrol pegawai. Dari definisi tersebut bahwa dapat diketahui ada dua kategori perilaku yang relevan dengan kinerja, yaitu *task performance and citizenship behavior* yang memiliki kontribusi positif terhadap organisasi. Jika dikaitkan dengan kinerja guru di sekolah bahwa seorang guru memiliki dua hal

---

[136] Manuel London, *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement Second Edition,* (New Jersey: LEA, 2003), hh.67-69

[137] Jennifer M. George & Gareth R.Jones, *Understading and Managing Organizational Behavior Sixth Edition,* (New Jersey: Prentice Hall, 2012), h.158

[138] Jason A. Colquitt, Lepine Jefry A. Michael, J. Wesson, *Organizational Bahavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace,* Int'l Edition (New York: McGraw-Hill, 2009), hh. 32-33

yang terkait dengan penilaian kinerjanya yaitu tugas dan perilaku dalam melaksanakan tugas.

Lebih lanjut menurut Colquitt, Lepine dan Wesson bahwa kinerja memiliki tiga komponen pengembang, yaitu;

> *Job performance has three categories ; 1) task performance, or the transformation of resources into goods and services; 2) citizenship behaviors, or voluntary employee actions that contribute to the organization; and 3) counterproductive behaviors, defined as employee behaviors that intentionally hinder organizational goal accomplishment.*[139]

Jadi dapat disimpulkan bahwa *Job performance* sebagai sekumpulan prilaku pegawai yang memberikan kontribusi pada organisasi menghasilkan prestasi. Kinerja memiliki tiga dimensi yaitu kinerja tugas (*task performance*), prilaku kewarganegaraan (*citizen behavior*), prilaku balasan produksi (*counterproductive behavior*).

Beberapa tren bahwa pengaruh kinerja dalam organisasi bagi seseorang, secara sederhana ada jenis pekerja yang melakukan perubahan. Berikut ini elemen-elemen yang mempengaruhi kinerja yang mengubah bentuk dan fungsi elemen lainnya; 1) pengetahuan kerja (*knowledge work)* cenderung menjadi berubah dan dinamis dalam alam. Fakta, data dan informasi selalu berubah dan 2) pelayanan kerja (*service work).* [140] Jadi dapat disimpulkan bahwa elemen-elemen yang mendukung peningkatan kinerja guru dapat berhubungan dengan kompetensi (tingkat pendidikan), dan pelayanan (memberikan pembelajaran yang lebih menarik dan berkualitas).

Hal berbeda dikemukan oleh Goleman bahwa persamaan kompetensi mengharuskan bidang pekerjaan pada akhir tahun 1990-an berkaitan kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati dan keterampilan sosial. Analisisnya yang telah dilakukan pada 121 perusahaan dengan dorongan kerja yang besar menemukan bahwa "…..*2 out of every 3 of the abilities deemed essential for effective performance were*

---

[139] *ibid,* hh. 33-41
[140] *Ibid,* h.47

emotial competencies.''[141] Jadi, dapat disimpulkan bahwa kedua kompetensi yang berkaitan dalam membangun efektifitas kinerja yaitu kompetensi emosial. Kompotensi ini berhubungan bagaimana seseorang mengatur diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan. Jika hal tersebut dikaitkan dengan kinerja seorang pegawai dengan profesi guru dapat dikatakan bahwa kompetensi emosial guru akan menggambarkan bagaimana mereka mampu mengatur tingkat keterampilannya dan motivasinya untuk menggapai tujuan, yaitu kesuksesan seorang guru dalam melaksanakan pengajaran dan pembelajaran. Jadi, hal ini muncul dari pengaruh bagaimana seorang guru mampu menguasai manajemen kelas. Karena kesuksesan kinerja seorang guru yaitu kesuksesan dalam proses pengajaran dan pembelajaran melalui *output* peserta didik yang berkualitas. Maka dikatakan mereka merupakan guru yang efektif dalam menyelesaikan tugas.

Seorang guru harus mampu memiliki kualitas kinerja yang lebih efektif. Hal ini berhubungan bagaimana mereka memiliki keterampilan manajemen. Menurut Muijs dan Reynolds bahwa guru efektif meliputi;[142]

1. memiliki sikap positif (motivasi)
2. mengembangkan kondisi sosial yang nyaman/ iklim psikologi kelas
3. memiliki harapan tinggi terhadap prestasi siswa
4. kejelasan komunikasi pelajaran
5. praktik manajemen kelas dan waktu yang efektif
6. menyusun struktur pelajaran yang kuat
7. menggunakan metode pengajaran yang bervariasi
8. menggunakan dan menggabungkan ide-ide siswa
9. menggunakan pertanyaan yang tepat.

---

[141] Carol Cummings, *Winning Strategies for Classroom Management,* (Virginia: ASCD, 2000), h.11

[142] Jeff Jones,op.cit., h.5

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seorang guru yang efektif akan menghasilkan kinerja yang efektif. Isu terhadap penilaian kinerja guru yang bekerja di sekolah dalam konteks berbeda dan situasi yang mengeksplor kekurangan model penilaian yang lebih sempit, khususnya fokus pada penilaian hasil belajar. Banyak kriteria pengajaran efektif yang akan dipersepsikan secara tidak wajar ketika hal ini berkaitan pada kebutuhan hasil pembelajaran yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh faktor luar guru dan kontrol sekolah. Seperti Thrupp mengatakan bahwa:

> *A nationally consistent list of attributes of quality or competent teachers is likely to remain elusive. Rather, contextual differences related to student composition will have to be carefully considered if we are at all serious about assessing teachers fairly.*[143]

Dari pendapat trupp tersebut dapat disimpulkan bahwa pendekatan nilai akan menunjukkan perbedaan individu antara siswa, guru yang ada pada konteks sekolah. Apa yang dilakukan Thrupp telah diterapkan pada sekolah di Wellington New Zealand, mengilustrasikan beberapa isu kontekstual yang hampir sama dengan kontrol manajer. Jadi, kinerja guru yang baik akan terlihat ketika guru menjadi efektif dalam kerja dan akan memiliki tingkat efektivitas yang berbeda dalam konteks yang berbeda.

Thrupp mengklaim kembali bahwa sukses dalam kinerja guru dapat diraih dengan cara yang berbeda. Hal ini berkaitan dengan proses belajar di kelas:

> *The most successful teachers were those who took a highly structured role which could create controlled classroom environments…. In this sense they were 'trainers'. An emphasis on motivation/discipline and structured learning tasks seemed to be necessary*[144]

Dari pandangan di atas dapat diketahui bahwa kinerja seorang guru dapat dipahami secara struktur melalui proses manajemen kelas

---

[143] David Middlewood & Carol Cardno, *Managing Teacher Appraisal and Performance A Comparative Approach,* (London: Routledge Falmer, 2001), h. 3

[144] *Ibid,* hh. 3-4

yang terkontrol, karena seorang guru merupakan seorang pelatih. Hal ini tentunya dikaitkan pula pada keberadaan motivasi dan struktur tugas pembelajaran yang mengarah pada kompetensi. Jadi keberadaan manajemen kelas, motivasi untuk menjadi orang berprestasi dan pemberdayaan dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja guru. Pandangan berkaitan dengan istilah kinerja guru bahwa merujuk pada perilaku pengajaran: memberikan pertanyaan, memberikan penjelasan, memberikan petunjukan, memberikan persetujuan, melibatkan tindakan pengajaran yang ditunjukan oleh guru di kelas. Menurut Mohanty menjelaskan bahwa kinerja guru merupakan input krusial dalam pendidikan. Para guru memiliki komponen paling kritikal dalam banyak sistem pendidikan. Sebarap baik mereka mengajar bergantung pada motivasi, kualifikasi, pengalaman, pelatihan, bakat dan faktor lainnya, setidaknya pada lingkungan dan struktur manajemen yang berperan terhadap aturan. Smith dan Glenn menggambarkan bahwa faktor internal memiliki pengaruh terhadap kesuksesan guru dan sejumlah faktor eksternal dapat dimiliki atau dihindari. Sejumlah faktor mempengaruh kinerja guru. Peningkatan kewajiban dan tuntutan waktu, bayaran rendan dan gangguan siswa yang memiliki pengaruh signifikan pada sikap guru terhadap pekerjaan mereka. [145]

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain; bakat, sikap, keterampilan, metodologi pengajaran, karaktersitik pribadi, lingkungan kelas, kemampuan mental umum, kepribadian, hubungan dengan siswa, persiapan dan perencanaan pengajaran (manajemen kelas), hubungan sosial, peningkatan diri (kompetensi), hubungan dengan para orang tua dan komunitas, kepercayaan diri, intelektual, teknik pengajaran, interaksi dengan siswa, kompetensi pengajaran. Keterampilan motivasi, kejujuran dan sikap guru terhadap siswa, merupakan faktor yang digambarkan oleh MacDonald, Swartz,

---

[145] Mohammad Nadeem, et.al., *Teacher's Competencies and Factors Affecting the , Performance of Female Teachers in Bahawalpur (Southern Punjab) Pakistan,* International Journal of Business and Social Science, Vol.2, No.19, October, 2011, h.216

Ferris, Jahangir dan Riaz. Menurut Ferris pengukuran kinerja guru berdasarkan pada 7 dimensi kinerja antara lain; 1) hubungan dengan siswa, 2) persiapan dan perencanaan, 3) efektifitas dalam pengajaran dan pembelajaran, 4) hubungan dengan staf atau rekan kerja lain, 5) peningkatan atau perbaikan, 6) hubungan dengan para orang tua dan komunitas sekolah, dan 7) kepercayaan diri.[146]

Dari pandangan di atas dapat disimpulkan bahwa ketujuh dimensi dalam kinerja guru berkaitan dengan pemberdayaan seperti merujuk pada perbaikan (*improvement),* motivasi berprestasi ditimbulkan karena kepercayaan diri, dan manajemen kelas berhubungan dengan proses persiapan dan perencanaan dalam proses pengajaran dan pembelajaran.

B. Tujuan Penilaian Kinerja SDM

Sekolah sekarang diharuskan untuk menilai semua guru. Studi percontohan tentang penilaian menyarankan bahwa lebih mudah untuk memperkenalkannya suatu kondisi atau lingkungan sekolah yang su ditijau secara berkala untuk semua pekerjaan sekolah. Harus diingat bahwa beberapa guru mungkin memahami penilaian sebagai ancaman. Tujuan penilaian harus jelas bagi semua orang yang terlibat. Skema penilaian harus dirancang untuk:[147]

1. membantu guru mengidentifikasi cara meningkatkan keterampilan profesional mereka
2. merencanakan pelatihan dan pengembangan profesional guru secara individu dan kolektif
3. membantu guru secara individu, kepala sekolah, badan pengelola dan lokal otoritas pendidikan (jika sesuai) untuk melihat di mana tugas baru atau yang dimodifikasi akan membantu pengembangan profesional guru dan meningkatkan prospek karir mereka.

---

[146] Maqsood Ahmed, et.al, *A Study of the Factor Appecting the Professional Performance of Teachers at Higher Education level in Khyber Pakhtunkhwa,* Academic Research Internationa, Vo.2, No.2, March, 2012, h.337

[147] Dean, *Managing the Secondary School Second Edition*.

4. mengidentifikasi potensi guru untuk pengembangan karir dengan tujuan membantu mereka melalui pelatihan dalam jabatan yang sesuai
5. memberikan bantuan kepada guru yang mengalami kesulitan dengan kinerja mereka, melalui bimbingan, konseling dan pelatihan yang sesuai. Prosedur pendisiplinan dan pemecatan harus tetap terpisah tetapi mungkin perlu mengacu pada informasi yang relevan dari catatan penilaian
6. menginformasikan kepada mereka yang bertanggung jawab untuk memberikan referensi bagi guru
7. meningkatkan manajemen sekolah secara keseluruhan.

Menurut pendapat Dean, penilaian dapat dilakukan dengan tujuan yaitu;[148]

1. untuk menyediakan sarana koordinasi pekerjaan setiap departemen dan sekolah
2. untuk memberikan bantuan dan dukungan bagi guru dalam peran manajemen
3. untuk mendukung guru dengan peran manajemen dalam tanggung jawab mereka atas pekerjaan rekan mereka
4. sebagai kesempatan untuk memuji apa yang baik dan menangani elemen yang tidak memuaskan dalam pekerjaan seorang guru
5. untuk memberi guru kesempatan dalam memastikan bahwa orang lain tahu tentang pekerjaannya dan kesempatan untuk mengungkapkan pandangan
6. untuk memberikan penilai pengetahuan tambahan tentang apa yang terjadi dan memungkinkannya memiliki pandangan tentang departemen atau sekolah secara keseluruhan
7. untuk memberikan kesempatan bagi mereka yang memegang peran kepemimpinan untuk mempengaruhi pemikiran orang lain dan dipengaruhi oleh pandangan mereka.

Sumber informasi penilaian dilakukan untuk:

1. Penilaian diri sendiri oleh guru yang bersangkutan.

---

[148] *Ibid.*

2. Pengamatan terencana dari pekerjaan guru di kelas.
3. Hasil tes dan ujian. 4
4. Pelajari hasil kerja siswa.
5. Mendapatkan informasi dari siswa.
6. Pengamatan guru
7. Pengamatan guru dalam peran manajemen.

Evaluasi diperlukan untuk empat tujuan utama di sekolah:[149]

1. Dukungan pengembangan individu: Penilaian guru terhadap setiap bagian pekerjaan, serta perilaku secara umum, membantu siswa untuk melihat kemajuan dan menetapkan standar internal sehingga para siswa akhirnya menjadi orang dewasa yang mandiri. Guru juga perlu mengetahui bagaimana kinerja mereka, terutama pada tahap awal karir mereka, dan inilah tujuan dari sistem penilaian.
2. Manajemen pembelajaran siswa: siswa harus diorganisir ke dalam kelompok-kelompok untuk belajar, seringkali berdasarkan pengelompokan yang berada pada tahap pembelajaran yang sama. Oleh karena itu, evaluasi diperlukan baik di tingkat sekolah maupun di dalam kelas individu. Mencocokkan kelompok siswa dengan guru juga memerlukan beberapa evaluasi kemampuan guru.
3. Akreditasi untuk siswa dan guru: akreditasi diberikan kepada siswa dalam berbagai bentuk. Yang paling jelas adalah kinerja ujian, tetapi sekolah juga menyediakan referensi tertulis dan catatan prestasi yang dibangun selama suatu periode. Sekolah juga memberikan akreditasi bagi guru dalam bentuk laporan bagi mereka yang hendak naik pangkat.
4. Akuntabilitas: sekolah bertanggung jawab kepada masyarakat melalui gubernurnya untuk memenuhi kebutuhan siswanya dengan sumber daya yang dapat mereka sediakan dari anggaran yang diberikan. Ada kebutuhan yang meningkat untuk mempublikasikan apa yang dicapai sekolah dan pengenalan

---

[149] *Ibid.*

inspeksi empat tahunan dan publikasi laporan tentang ini serta publikasi hasil ujian dan informasi lainnya membuat prestasi sekolah menjadi sangat publik. Tugas untuk masing-masing sekolah kemudian adalah menafsirkan informasi ini kepada orang tua dan masyarakat.

C. Proses Penilaian Kinerja

Tugas evaluasi manajemen adalah untuk:

1. Menetapkan kebijakan penilaian dan evaluasi.

   Kebijakan sekolah untuk melakukan penilaian dan evaluasi harus mencakup:

   a) Aspek kehidupan sekolah yang akan dievaluasi secara sistematis dan cara pelaksanaannya
   b) Program evaluasi
   c) Penggunaan yang akan dibuat dari catatan siswa
   d) Sistem untuk menilai dan menilai pekerjaan siswa
   e) Kebijakan ujian
   f) Program untuk mengembangkan keterampilan evaluatif pada siswa
   g) Tanggung jawab staf untuk evaluasi

2. Memastikan kegiatan evaluasi yang dilakukan secara rutin oleh sekolah

   Kegiatan evaluasi yang dilakukan secara rutin oleh sekolah adalah tugas manajemen untuk memastikan bahwa kebijakan evaluasi dilaksanakan. Artinya merancang sistem yang yang digunakan selama suatu periode untuk semua aspek kehidupan dan pekerjaan sekolah yang berbeda dievaluasi. Penilaian dan evaluasi dilakukan untuk pekerjaan dari semua guru, karena pengajaran yang efektif bergantung pada kemampuan guru untuk menilai kebutuhan, kapasitas, dan respons siswa. Kepala sekolah dan staf senior perlu memastikan bahwa guru juga mengevaluasi pekerjaan mereka sendiri dan menyimpan catatan yang jelas tentang pekerjaan yang dilakukan dan pembelajaran yang dicapai, baik

untuk mengantisipasi kebutuhan dan menilai kemajuan. Ada kasus ketika staf setuju bahwa mereka semua akan menyimpan jenis catatan tertentu dari pekerjaan mereka sendiri sehingga guru yang bergabung dengan staf secara permanen atau pada persediaan dapat menggunakan catatan pendahulunya. Ada juga kebutuhan untuk evaluasi aspek yang lebih luas dari kehidupan sekolah, seperti penilaian perilaku, hubungan orang tua dan aspek serupa.

Berikut adalah item-item yang bisa digunakan dalam mengevaluasi pekerjaan seluruh aspek yang telribat di sekolah;[150]

	Penilaian Yang Diperlukan
Kurikulum	1. Hubungan filosofi kurikulum untuk konsep kurikulum pengajaran 2. Pengembangan dan kemajuan siswa 3. Efektifitas pembelajaran dan pengajaran 4. Ketentuan bagi siswa yang memiliki kebutuhan khusus 5. Keberlanjutan - di dalam sekolah - dengan sekolah - kontributor dengan sekolah / perguruan tinggi yang memiliki program transfer siswa 6. persiapan untuk kehidupan yang lebih maju dan mandiri
Organisasi	1. efektifitas jadwal 2. keseluruhan organisasi sekolah dalam kelompok pembelajaran 3. efektifitas struktur manajemen 4. mengelola staf; penggunaan waktu oleh siswa, guru, dan staf administrasi

150 *Ibid.*

	5. lingkungan kehidupan sekolah termasuk; dewan sekolah, waktu makan siang, dan keluar dari kegiatan acara khusus sekolah, misalkan drama, konser
Perencanaan	1. Efektifitas berkaitan dengan perencanaan, pola pengambilan keputusan, dan manajemen keuangan. 2. Perluasan inovasi program
Kepedulian	1. Kepedulian Organisasi 2. Efektifitas panduan pendidikan 3. Perilaku siswa dan kedisiplinan 4. Rekam jejak organisasi 5. Laporan kepada orang tua
Pengajaran dan pengembangan guru	1. Rekruitmen guru 2. Kinerja staf 3. Pengembangan professional guru 4. Rekam jejak staf
Pengajaran dan pengembangan staf administrasi	Pekerjaan staf organisasi termasuk; 1. Staf kantor (administrasi) 2. Staf perpusatakaan 3. Teknisi 4. *Cleaning service* 5. Staf dapur
Komunikasi	Efektifitas komunikasi untuk; 1. Siswa 2. Guru 3. Staf administrasi dan lainnya 4. Orang tua 5. Gubernur atau pejabat terkait 6. Kontrobutor sekolah 7. Pekerja sekolah lainnya
Hubungan	Hubungan terlihat pada; 1. Siswa dengan siswa

	2. Siswa dengan guru 3. Guru dengan guru 4. Orang tua dengan guru 5. Guru dengan para pimpinan 6. Sekolah dengan para contributor sekolah 7. Sekolah dengan para pekerja 8. Sekolah dengan orang yang melakukan transfer sekolah
Evaluasi	1. Penggunaan sistem penilaian 2. Sistem ujian 3. Rekam jejak pengajaran 4. Perancangan sistem review sekolah
Manajemen	1. Manajemen yang berkualitas tinggi 2. Manajemen yang berkualitas menengah
Akomodasi/sumber daya	1. Akomodasi meliputi; kondisi fisik, kebersihan, dan atraksi 2. Sumber daya yang dimiliki

BAB 10

SISTEM *REWARD*

A. Manajemen Strategi Penghargaan (*Reward)*

Manajemen penghargaan berkaitan dengan perumusan dan implementasi strategi dan kebijakan, yang tujuannya adalah untuk memberi penghargaan kepada orang secara adil, adil dan konsisten sesuai dengan nilainya bagi organisasi dan dengan demikian membantu organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya. Ini berkaitan dengan desain, implementasi dan pemeliharaan sistem penghargaan (proses penghargaan, praktik dan prosedur) yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan pemangku kepentingannya. Tujuan dari manajemen penghargaan adalah untuk:[151]

1. memberi penghargaan kepada orang-orang sesuai dengan apa yang organisasi nilai dan ingin bayarkan;
2. memberi penghargaan kepada orang-orang atas nilai mereka;
3. menghargai hal yang benar untuk menyampaikan pesan yang benar tentang apa yang penting dalam kaitannya dengan perilaku dan hasil;
4. mengembangkan budaya kinerja;
5. memotivasi orang dan mendapatkan komitmen dan keterlibatan mereka;
6. membantu menarik dan mempertahankan orang-orang berkualitas tinggi yang dibutuhkan organisasi;

---

[151] Armstrong, *A Handbook of Personnel Management Practice*.

7. membuat proses penghargaan total yang mengakui pentingnya penghargaan finansial dan non-finansial;
8. mengembangkan hubungan kerja yang positif dan kontrak psikologis;
9. menyelaraskan praktik penghargaan dengan tujuan bisnis dan nilai karyawan; seperti yang ditekankan oleh Brown, 'penyelarasan praktik penghargaan Anda dengan nilai dan kebutuhan karyawan sama pentingnya dengan keselarasan dengan tujuan bisnis, dan penting untuk realisasi yang terakhir';
10. beroperasi secara adil - orang merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil sesuai dengan hak mereka karena nilai mereka bagi organisasi: prinsip 'merasa adil';
11. berlaku secara adil - orang diberi penghargaan yang sesuai dalam kaitannya dengan orang lain dalam organisasi, relativitas antar pekerjaan diukur seobyektif mungkin dan upah yang sama diberikan untuk pekerjaan dengan nilai yang sama;
12. berfungsi secara konsisten - keputusan tentang gaji tidak berubah secara sewenang-wenang dan tanpa sebab antara orang yang berbeda atau pada waktu yang berbeda;
13. beroperasi secara transparan - orang memahami bagaimana proses penghargaan beroperasi dan bagaimana mereka dipengaruhi olehnya.

Strategi penghargaan adalah pernyataan niat yang mendefinisikan apa yang ingin dilakukan organisasi dalam jangka panjang untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan, praktik, dan proses penghargaan yang selanjutnya akan mencapai tujuan bisnisnya dan memenuhi kebutuhan pemangku kepentingannya. Strategi penghargaan memberikan pengertian tentang tujuan dan arah serta kerangka kerja untuk mengembangkan kebijakan, praktik, dan proses penghargaan. Ini didasarkan pada pemahaman tentang kebutuhan organisasi dan karyawannya dan cara terbaik untuk memuaskan mereka. Ini juga berkaitan dengan pengembangan nilai-nilai organisasi tentang bagaimana orang harus diberi penghargaan dan

merumuskan prinsip-prinsip panduan yang akan memastikan bahwa nilai-nilai ini diberlakukan. Strategi penghargaan didukung oleh filosofi penghargaan yang mengungkapkan apa yang diyakini organisasi harus menjadi dasar di mana orang dihargai dan diberi penghargaan. Filsafat penghargaan sering diartikulasikan sebagai prinsip panduan. Secara keseluruhan, Duncan Brown menyatakan bahwa 'Strategi penghargaan pada akhirnya adalah cara berpikir yang dapat Anda terapkan pada masalah penghargaan apa pun yang timbul dalam organisasi Anda, untuk melihat bagaimana Anda dapat menciptakan nilai darinya.' Lebih khusus lagi, ada empat argumen untuk mengembangkan strategi penghargaan:[152]

1. Anda pasti punya ide ke mana Anda akan pergi, atau bagaimana Anda tahu, bagaimana menuju ke sana, dan bagaimana Anda tahu bahwa Anda telah tiba (jika Anda pernah melakukannya)?
2. Membayar biaya di sebagian besar organisasi sejauh ini merupakan item pengeluaran terbesar.
3. Mungkin ada hubungan positif antara penghargaan, dalam arti luas, dan kinerja, jadi bukankah kita harus memikirkan tentang bagaimana kita dapat memperkuat tautan itu?
4. Cox dan Purcell, 'manfaat nyata dalam strategi penghargaan terletak pada hubungan yang kompleks dengan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia lainnya'. Bukankah ini alasan yang baik untuk mengembangkan kerangka kerja strategis penghargaan yang menunjukkan bagaimana proses penghargaan akan dikaitkan dengan proses SDM sehingga mereka koheren dan saling mendukung?

Manajemen penghargaan didasarkan pada filosofi yang diartikulasikan dengan baik - seperangkat keyakinan dan prinsip panduan yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi dan membantu untuk memberlakukannya. Ini termasuk keyakinan akan kebutuhan untuk mencapai keadilan, kesetaraan, konsistensi dan transparansi dalam mengoperasikan sistem penghargaan. Filosofi manajemen

---

[152] Armstrong, *Strategic Human Resource Management : A Guide to Action.*

penghargaan mengakui bahwa masalah jangka panjang yang berkaitan dengan bagaimana orang harus dihargai atas apa yang mereka lakukan dan apa yang mereka capai. Strategi penghargaan dan proses yang diperlukan untuk menerapkannya harus mengalir dari strategi bisnis. Manajemen penghargaan mengadopsi pendekatan 'penghargaan total', yang menekankan pentingnya mempertimbangkan semua aspek penghargaan sebagai keseluruhan yang koheren yang terintegrasi dengan inisiatif sumber daya manusia lainnya yang dirancang untuk mencapai motivasi, komitmen, keterlibatan. dan pengembangan karyawan. Ini membutuhkan integrasi strategi penghargaan dengan strategi manajemen sumber daya manusia lainnya, terutama yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia. Manajemen penghargaan merupakan bagian integral dari pendekatan sumber daya manusia untuk mengelola orang.

B. Elemen Manajemen Penghargaan (*Reward)*

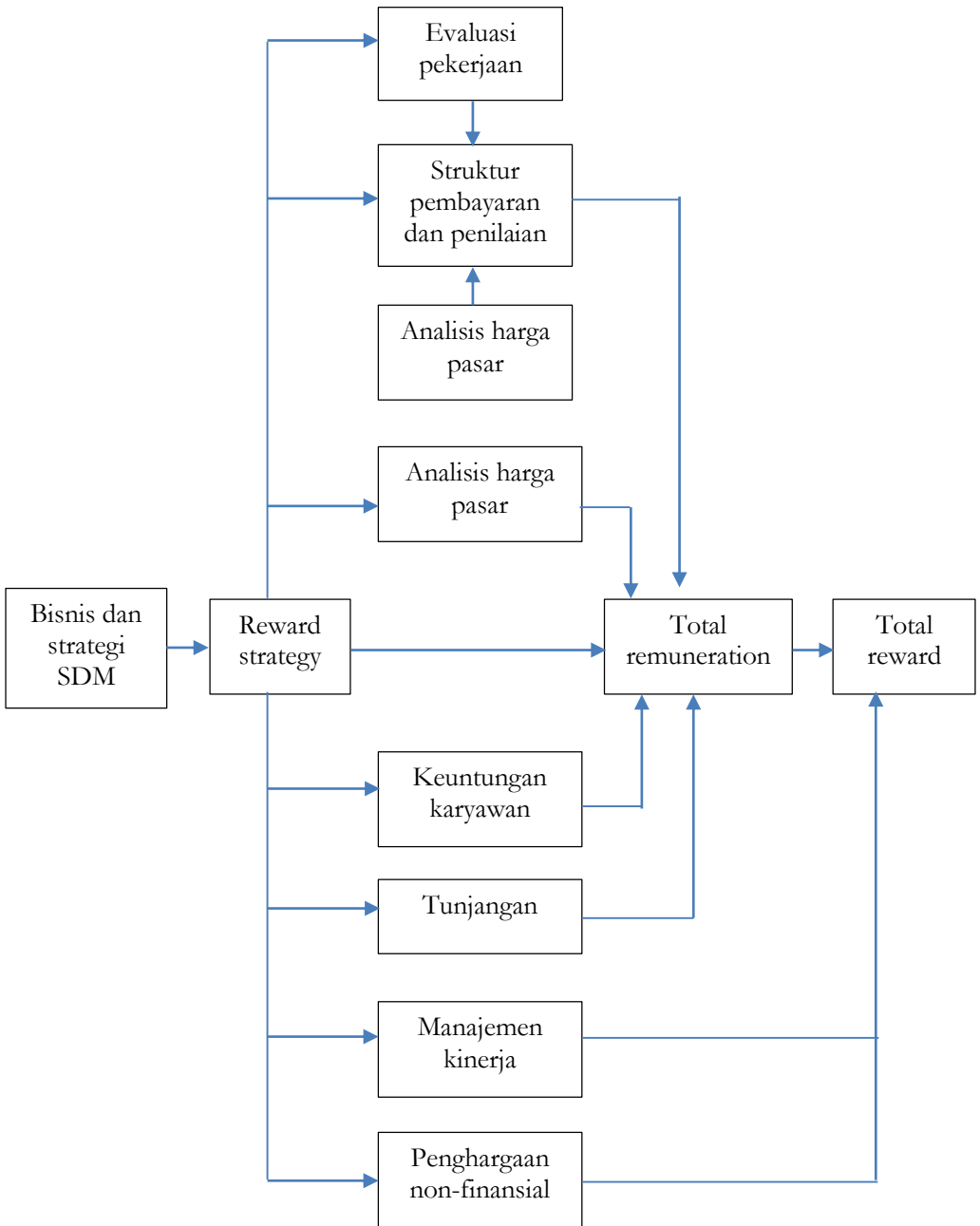
Pembahasan tentang elemen manajemen penghargaan diadaptasi dari Armstrong. [153] Unsur-unsur manajemen penghargaan dijelaskan di bawah ini.

Sistem penghargaan terdiri dari:

1. Kebijakan yang memberikan pedoman tentang pendekatan untuk mengelola penghargaan.
2. Praktik yang memberikan imbalan finansial dan non-finansial.
3. Proses yang berkaitan dengan mengevaluasi pekerjaan dan menilai kinerja individu (manajemen kinerja).
4. Prosedur dioperasikan untuk memelihara sistem dan memastikan bahwa sistem beroperasi secara efisien dan fleksibel serta memberikan nilai uang.

Manajemen penghargaan menjadi bagian sangat penting dalam menentukan penghargaan. Oleh karena itu, manajemen penghargaan tersebut dapat dipahami secara keseluruhan agar roda organisasi dapat berjalan dengan baik dan berkualitas.

---

[153] Armstrong, *A Handbook of Personnel Management Practice*.

Gambar 18. Manajemen Penghargaan: Elemen dan Hubungan

Strategi penghargaan

Strategi penghargaan menetapkan apa yang ingin dilakukan organisasi dalam jangka panjang untuk mengembangkan dan

menerapkan kebijakan, praktik, dan proses penghargaan yang akan memajukan pencapaian tujuan bisnisnya.

Kebijakan penghargaan

Kebijakan penghargaan menangani masalah luas berikut:

- tingkat penghargaan, dengan mempertimbangkan kondisi yang ada di lapangan;
- mencapai gaji yang sama;
- kepentingan relatif yang melekat pada daya saing eksternal dan ekuitas internal;
- pendekatan untuk total jumlah penghargaan;
- ruang lingkup penggunaan imbalan kontinjensi yang terkait dengan kinerja, kompetensi, kontribusi atau keterampilan;
- peran manajer;
- transparansi - publikasi informasi tentang struktur dan proses penghargaan kepada karyawan.

Penghargaan Total

Penghargaan total adalah kombinasi dari penghargaan finansial dan non-finansial yang tersedia untuk karyawan.

Total remunerasi

Total remunerasi adalah nilai dari semua pembayaran tunai (total pendapatan) dan manfaat yang diterima karyawan.

Konsep total reward telah muncul baru-baru ini dan memberikan pengaruh yang cukup besar pada manajemen reward. Sebagaimana didefinisikan oleh Manus dan Graham, total reward 'menca

kup semua jenis penghargaan - tidak langsung maupun langsung, dan intrinsik serta ekstrinsik'. Setiap aspek penghargaan, yaitu gaji pokok, gaji kontinjensi, imbalan kerja dan penghargaan non-finansial, yang mencakup penghargaan intrinsik dari pekerjaan itu sendiri, dihubungkan bersama dan diperlakukan sebagai satu kesatuan yang terintegrasi dan koheren. Total reward menggabungkan dampak dari dua kategori utama reward seperti yang didefinisikan di bawah ini dan diilustrasikan dalam Gambar 19: 1) penghargaan transaksional -

reward nyata yang timbul dari transaksi antara pemberi kerja dan karyawan terkait gaji dan tunjangan; dan 2) penghargaan relasional - penghargaan tidak berwujud yang berkaitan dengan pembelajaran dan pengembangan serta pengalaman kerja.

<table>
<tr><td rowspan="3">Penghargaan transaksional</td><td>Gaji pokok</td><td rowspan="3">Total remunerasi</td><td rowspan="5">Total penghargaan</td></tr>
<tr><td>Pembayaran kontingensi</td></tr>
<tr><td>Keuntungan pekerja</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Penghargaab relasional</td><td>Pembelajaran dan pengembangan</td><td rowspan="2">Imbalan non-finansial / intrinsik</td></tr>
<tr><td>Pengalaman kerja</td></tr>
</table>

Gambar 19. Komponen Total Penghargaan

Pendekatan total penghargaan bersifat holistik: ketergantungan tidak ditempatkan pada satu atau dua mekanisme penghargaan yang beroperasi secara terpisah, dan memperhitungkan segala cara di mana orang dapat diberi penghargaan dan memperoleh kepuasan melalui pekerjaan mereka. Tujuannya adalah untuk memaksimalkan dampak gabungan dari berbagai inisiatif penghargaan pada motivasi, komitmen, dan keterlibatan kerja. O'Neal telah menjelaskan: '*Total reward* mencakup segala sesuatu yang dihargai karyawan dalam hubungan kerja.' Thompson mengemukakan bahwa: Definisi *total reward* biasanya mencakup tidak hanya elemen tradisional yang dapat diukur seperti gaji, dan tunjangan, tetapi juga elemen non-tunai yang lebih tidak berwujud seperti ruang lingkup untuk mencapai dan melaksanakan tanggung jawab, peluang karir, pembelajaran dan pengembangan, motivasi intrinsik yang diberikan oleh pekerjaan itu sendiri dan kualitas kehidupan kerja yang diberikan oleh organisasi.

O'Neal telah menjelaskan bahwa strategi penghargaan total sangat penting untuk mengatasi masalah yang diciptakan oleh perekrutan dan retensi serta menyediakan cara untuk mempengaruhi perilaku:

Ini dapat membantu menciptakan pengalaman kerja yang memenuhi kebutuhan karyawan dan memberikan upaya ekstra, dengan mengembangkan kesepakatan yang membahas berbagai masalah dan dengan membelanjakan uang penghargaan di mana mereka akan paling efektif dalam menangani nilai-nilai pekerja yang berubah.

Manfaat dari pendekatan penghargaan total adalah:

1. Dampak yang lebih besar - efek gabungan dari berbagai jenis penghargaan akan membuat dampak yang lebih dalam dan tahan lama pada motivasi dan komitmen orang.
2. Meningkatkan hubungan kerja - hubungan kerja yang diciptakan oleh pendekatan penghargaan total membuat penggunaan penghargaan relasional serta transaksional secara maksimal dan oleh karena itu akan lebih menarik bagi individu.
3. Fleksibilitas untuk memenuhi kebutuhan individu - seperti yang ditunjukkan oleh Bloom dan Milkovitch: 'Penghargaan relasional dapat mengikat individu lebih kuat pada organisasi karena mereka dapat menjawab kebutuhan individu khusus tersebut.'
4. Manajemen bakat - penghargaan relasional membantu memberikan kontrak psikologis yang positif dan ini dapat berfungsi sebagai pembeda di pasar perekrutan yang jauh lebih sulit untuk ditiru daripada praktik pembayaran individu. Organisasi dapat menjadi 'pemberi kerja pilihan' dan 'tempat yang bagus untuk bekerja', sehingga menarik dan mempertahankan orang-orang berbakat yang dibutuhkannya. Berikut model *total reward:*

Transactional
(tangible)
Pay
- Base pay
- Contingent pay
- Cash bonuses
- Long term incentives
- Shares
- Profit sharing
Benefits
- pensions
- holidays
- health care
- other perks
- flexibility
individual
Communal
Learning and
Development
- Workplace learning and development
- Training
- Performance Management
- Career development
Work
Environment
- core value
- leadership
- employee voice
- recognition
- achievement
Relational
(intangible)

BAB 11

MANAJEMEN KONFLIK

Kemampuan menangani konflik merupakan faktor kunci dalam kesuksesan manajerial. Kapanpun kita ingin melakukan perubahan, ada potensi konflik. Selain itu, kita tidak hanya harus menangani situasi di mana ada konflik antara kita sendiri dan satu atau lebih anggota staf lainnya, tetapi kadang-kadang juga harus menyelesaikan konflik antara bawahan kita atau, yang paling sulit dari semuanya. Bab ini membahas sifat konflik yang diadaptasi dari Everard, dkk.[154]

A. Sikap Terhadap Konflik

Sebagian besar konflik memiliki komponen rasional dan emosional dan terletak di suatu tempat di sepanjang spektrum antara konflik kepentingan yang sebenarnya di satu sisi dan bentrokan kepribadian di sisi lain. Dalam menyelesaikan konflik, diperlukan solusi yang dapat dinegosiasikan, hal tersebut perlu:

1. mendengarkan dan memahami sudut pandang dan kebutuhan pihak lain (jangan buang waktu untuk mengulangi sudut pandang Anda sendiri) - cobalah untuk bersikap adil;
2. mencari kesepakatan; dan
3. fokus pada masalah dan fakta dan hindari mempersonalisasikan konflik.

---

[154] Jack Dunham, *Developing Effective School Management* (London: Routledge Falmer, 2005).

Pada dasarnya ada empat kemungkinan sikap yang dapat diadopsi oleh peserta atau pekerja dalam menghadapi konflik apa pun dan ini didasarkan pada permutasi apakah mereka percaya atau tidak bahwa mereka dapat menghindari konfrontasi, dan apakah mereka percaya bahwa mereka akan dapat mencapai kesepakatan atau tidak. Perlu dicatat berapa banyak yang disebut masalah 'komunikasi' yang terjadi karena pada dasarnya terdapat konflik pandangan yang tidak dibawa ke tempat terbuka. Sebaliknya, masing-masing pihak 'melakukan hal mereka sendiri' dengan harapan 'lolos begitu saja'. Mereka mungkin juga mencurahkan banyak waktu untuk membangun dukungan untuk sudut pandang mereka dan berbicara tentang orang yang berkonflik dengan mereka.

Konflik di tempat kerja perlu dipahami dalam perspektif berbeda. Di sekolah, ketua tim jarang bekerja sendiri-sendiri dan, seperti di kebanyakan organisasi, ada aturan dan cara yang disepakati dalam melakukan sesuatu - beberapa formal, yang lain tidak. Tim yang kita pimpin, sering kali memiliki seperangkat aturan dasar yang ditetapkan. Konflik adalah perselisihan alamiah yang diakibatkan oleh individu atau kelompok yang berbeda dalam sikap, keyakinan, nilai, atau kebutuhan. Beberapa orang akan mengatakan bahwa konflik adalah peristiwa alam yang menjadi bagian dari hampir setiap hari kerja. Bagaimanapun, konflik dimulai sebagai tidak lebih dari tindakan yang sangat bertekad untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ini sendiri tidak perlu menjadi masalah. Apa yang membuatnya bermasalah adalah setelah mengamankan hasil, menghalangi orang lain mencapai hasil yang mereka sukai, dan di situlah permusuhan muncul. Permusuhan biasanya dilihat sebagai aspek berbahaya dari konflik. Konflik juga datang dalam berbagai bentuk:[155]

1. *Goal conflict* - ketika satu orang atau satu kelompok orang mencari hasil yang berbeda dari yang lain.
2. *Cognitive conflict* - ketika seseorang atau kelompok memiliki ide yang bertentangan dengan yang dimiliki oleh orang lain.
3. *Affective conflict* - di mana emosi, perasaan, atau sikap seseorang atau kelompok tidak sesuai dengan yang lain.
4. *Behavioural conflict* - di mana satu orang atau kelompok berperilaku dengan cara yang menurut orang lain tidak dapat diterima.

Konflik memiliki elemen-elemen utama tertentu yang menjadi ciri bentuk dan dampaknya pada pekerjaan tim, seperti yang dijelaskan para tabel 4 berikut ini;

[155] Jeff Jones, *Management Skills in Schools* (London: Paul Chapman Publishing, 2004).

Tabel 4. Elemen-elemen Utama Konflik

Elemen	Bagaimana konflik bisa muncul
Kebutuhan tim	Kebutuhan tim adalah hal-hal yang penting untuk kesejahteraan tim itu. Konflik muncul ketika kebutuhan ini diabaikan. Penting untuk tidak mengacaukan kebutuhan dengan keinginan (hal-hal yang kita inginkan, tetapi itu tidak penting).
Persepsi tim	Orang menafsirkan realitas dengan cara yang berbeda. Mereka melihat perbedaan dalam tingkat keparahan, penyebab dan konsekuensi masalah. Persepsi yang berbeda mungkin berasal dari persepsi diri, persepsi orang lain, persepsi yang bertentangan tentang situasi, dan persepsi ancaman
Kekuatan tim	Bagaimana orang menggunakan dan mendefinisikan kekuasaan merupakan pengaruh penting terhadap jumlah dan jenis konflik yang terjadi. Ini juga mempengaruhi bagaimana konflik dikelola. Konflik dapat muncul ketika orang mencoba membuat orang lain mengubah tindakannya untuk mendapatkan keuntungan yang tidak adil
Nilai-nilai tim	Nilai adalah keyakinan atau prinsip yang kami anggap sangat penting. Konflik serius muncul ketika orang memegang nilai yang tidak sesuai atau ketika nilai tidak jelas. Konflik juga muncul ketika satu pihak menolak untuk menerima kenyataan bahwa pihak lain memegang sesuatu sebagai nilai dan bukan preferensi
Perasaan dan emosi tim	Banyak orang membiarkan perasaan dan emosinya menjadi pengaruh utama dalam menangani konflik. Konflik juga dapat terjadi karena orang mengabaikan perasaan dan emosi mereka sendiri atau orang lain

Studi perilaku manusia menunjukkan bahwa beberapa konflik tidak dapat dihindari dalam hubungan antarmanusia seperti yang dijelaskan pada gambar 20. Seringkali konflik adalah hasil dari perbedaan yang dirasakan daripada yang nyata.

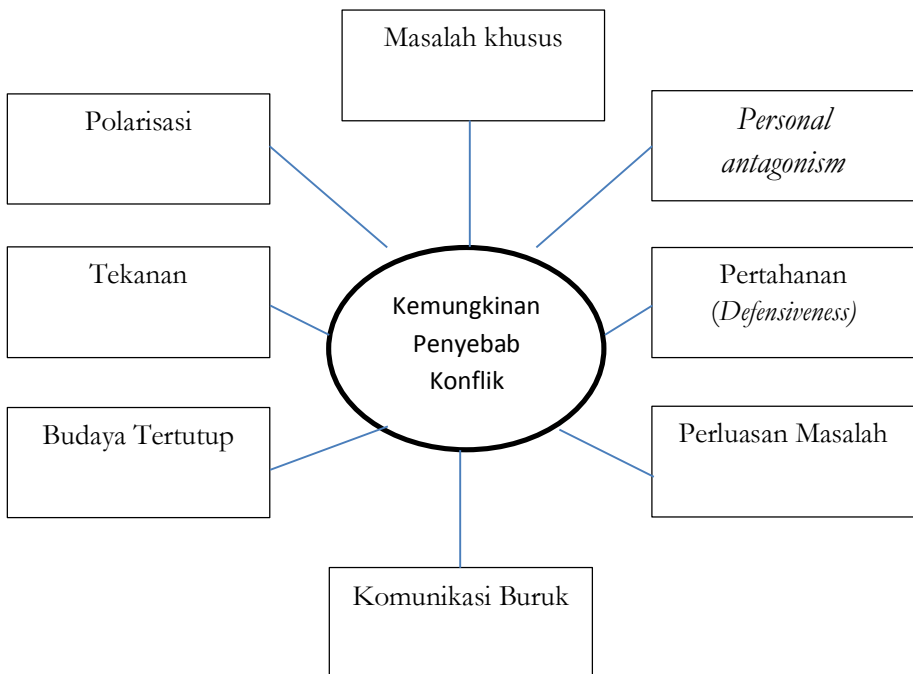
Masalah khusus

Ini bisa sederhana dan kompleks. Sederhananya, mereka hanyalah berada dalam situasi kesalahpahaman yang dapat diperbaiki dengan sangat mudah. Pada mereka yang menghadapi masalah lebih kompleks, mereka dapat berasal dari anggota tim yang mungkin tidak siap untuk menyerah.

Personal antagonism

Bentrokan kepribadian dan antagonisme terhadap individu sering terjadi di dalam tim. Memang, mungkin juga ada riwayat konflik dalam tim.

Pertahanan (*Defensiveness)*

Konflik sering kali menyebabkan orang menjadi defensif; mereka akan mencoba melindungi apa pun yang penting bagi mereka. Beberapa dari kita ingin berpikir bahwa seseorang mencoba untuk 'melupakan' kata kita.

Gambar 20 Penyebab Konflik

Perluasan masalah

Kadang-kadang, anggota tim akan menggunakan situasi konflik untuk menjelaskan tentang masalah lain, yang seringkali tidak terkait, hanya karena mereka memiliki kesempatan, misalkan. '. . . dan hal lainnya . . . 'Saat mereka memperluas masalah, mereka mungkin akan menambah jumlah peserta dalam konflik dan menarik mereka untuk berpihak. Pemimpin tim akan bijaksana untuk mencoba membawa pihak terlibat dalam masalah ke satu sisi, ke area pribadi untuk menangani masalah mendasar - bukan yang muncul kemudian.

Komunikasi yang buruk

Sampai batas tertentu, semua konflik adalah hasil dari komunikasi yang buruk. Pemimpin tim perlu lebih berhati-hati untuk berkomunikasi secara efektif, meskipun itu membutuhkan waktu. Namun, meskipun memakan waktu, merencanakan cara menyampaikan pesan sangat penting. Ketika pemahaman anggota tim tentang suatu masalah tidak jelas, mereka sering merasa tidak aman, dan itu dapat menyebabkan konflik. Anggota tim dapat menggunakan pengarahan tim untuk membantu meminimalkan beberapa gangguan komunikasi. Pengarahan tim secara teratur, tetapi singkat, dapat membantu agar tim mendapatkan informasi tentang prioritas, kemajuan, dan kebijakan; menghilangkan rumor dan meredam selentingan. Perpindahan informasi yang bebas ini membantu menciptakan budaya yang lebih terbuka

Budaya tertutup

Dalam budaya tertutup - budaya di mana ada ketergantungan berlebihan pada 'perintah dan kendali' - orang sering merasa terancam yang, pada gilirannya, dapat menyebabkan peningkatan risiko konflik.

Tekanan

Konflik dan tekanan berjalan seiring. Tekanan umumnya merupakan hasil dari kondisi yang berlebihan dan ini dapat bermanifestasi dalam konflik. Tekanan di tempat kerja yang memicu stres dan konflik adalah: tempat kerja - lingkungan kerja dan kondisi fisik; sifat pekerjaan - beban kerja, keterlibatan dalam pengambilan keputusan; perjalanan -

kesulitan perjalanan; peran - tanggung jawab, batasan; karir - ambisi dan harapan; hubungan - baik pekerjaan maupun pribadi; individu - standar pribadi, kemampuan untuk mengatasi perubahan; dan *work – life balance* - lebih tepatnya, 'ketidakseimbangan'.

Polarisasi

Tim, terutama pada tahap awal kematangan, mungkin terpecah-pecah. Anggota tim akan mencari dukungan dari orang lain dalam tim untuk membantu mereka, mendesak kasus mereka atau menentang perubahan. Pemimpin tim harus mundur dan mengukur situasi sebelum mengambil tindakan apa pun.

B. Menyelesaikan Masalah Konflik

Jika Anda memiliki masalah dengan seseorang, segera pergi untuk berbicara dengannya, sebelum masalah semakin menumpuk. Jika Anda memikirkan orang yang paling tidak ingin Anda temui dan hal yang paling tidak ingin Anda lakukan, ini mungkin dua prioritas pertama Anda untuk hari itu! Jika pertengkaran telah menumpuk, mungkin perlu untuk memilih waktu Anda dengan baik dan meluangkan waktu untuk menjelaskan bahwa Anda benar-benar ingin menyelesaikan konflik. Beberapa teman dari kedua belah pihak mungkin diperlukan untuk bertindak sebagai katalis atau seperti wasit, untuk meyakinkan kedua belah pihak bahwa niatnya tulus dan bertindak sebagai mediator atau 'konsultan’. Dalam konflik di antara anggota staf lainnya, terutama yang melapor kepada Anda, tugas Anda sebagai manajer atau kepala sekolah mungkin adalah bertindak sebagai 'konsultan', mencoba memahami sudut pandang masing-masing protagonis secara individual dan membawa masing-masing ke dalam keadaan pikiran 'pemecahan masalah'. Setelah menyiapkan waktu untuk pertemuan dalam rangka menyelesaikan konflik, prinsip-prinsip berikut bisa digunakan untuk memandu diskusi:[156]

1. Para pihak akan berbicara satu sama lain seterbuka mungkin tentang masalah nyata yang menjadi perhatian mereka.

---

[156] Everard, Morris, and Wilson, *Effective School Management Fourth Edition*.

2. Mereka akan menyatakan tujuan, pandangan dan perasaan mereka secara terbuka tapi tenang, dan mencoba untuk menghindari pengulangan.
3. Mereka akan mencoba untuk menempatkan konflik ke dalam konteks tujuan yang lebih tinggi dan kepentingan total organisasi. Mereka akan mencari tujuan bersama.
4. Mereka akan fokus pada tindakan di masa depan daripada kejadian di masa lalu.
5. Mereka akan mendengarkan dengan cermat sudut pandang satu sama lain dan berusaha untuk memahaminya. Untuk memastikan bahwa pemahaman mereka tentang hal itu benar, mereka mungkin mengubah sudut pandang orang lain. Namun, ini harus merupakan upaya tulus untuk menyatakan kembali dan bukan parodi dari apa yang dikatakan.
6. Mereka akan mencoba untuk menghindari pergerakan ke serangan atau pertahanan.
7. Mereka akan mencoba membangun ide satu sama lain.
8. Mereka akan mempercayai itikad baik satu sama lain dan mencoba untuk bertindak dengan itikad baik
9. Mereka akan merencanakan beberapa tindakan yang jelas untuk mengikuti diskusi dengan menentukan siapa yang akan melakukan apa dan kapan.
10. Mereka akan menetapkan tanggal dan waktu untuk meninjau kemajuan dan akan menyimpannya dengan segala cara.

Telah dinyatakan bahwa konflik adalah bagian yang tak terhindarkan, beberapa orang akan mengatakan vital atau penting, dari pengembangan tim. Penanganan konflik sebagian adalah tentang menghindari 'kondisi' yang mendorong konflik dan sebagian tentang mengelola (menghilangkan atau meminimalkan) permusuhan yang tampaknya diprovokasi oleh konflik (Gambar 21).

Pencegahan Konflik Manajemen

Gambar 21. Keseimbangan Pencegahan dan Manajemen Konflik

Sebelum mencoba menghadapi konflik dengan orang lain, untuk mencapai hasil yang lebih positif, ada lima pertanyaan yang perlu ditanyakan:

1. Apakah masalah konflik benar-benar sepadan dengan upaya untuk menyelesaikannya?
2. Apakah orang lain dalam konflik itu benar-benar penting bagi saya?
3. Akankah membahas masalah ini benar-benar meningkatkan hubungan baik kita?
4. Apakah saya bersedia menghabiskan waktu dan energi yang dibutuhkan untuk membicarakan masalah tersebut dan membantu orang lain dengan mendengarkan?
5. Sudahkah saya memilih waktu dan tempat yang tepat untuk melangsungkan diskusi?

Orang yang berbeda memiliki gaya resolusi konflik yang berbeda. Gaya seperti itu umumnya dipelajari, sering kali di masa kanak-kanak, dan dapat muncul sebagai respons otomatis terhadap situasi tertentu. Saat kami mengambil posisi pemimpin tim dan menghadapi berbagai konteks, situasi, dan kepribadian, kami mungkin menemukan bahwa gaya 'pilihan' kami terlalu kaku dan tidak memberi kami fleksibilitas pendekatan yang diperlukan. Seperti yang ditunjukkan Gambar 22, gaya resolusi atau penyelesaian konflik kita akan bergantung pada kepentingan yang kita tuju: memenuhi tujuan pribadi kita; dan mempertahankan hubungan tertentu. Jadi, Ketika dihadapkan pada situasi konflik, gaya dan strategi apa yang tersedia untuk Anda? Tabel 5 menunjukkan lima hal yang paling umum dan

kemungkinan dampak positif dan negatif dari masing-masing anggota tim terhadap masalah.

Gambar 22. Gaya resolusi yang mungkin terbukti selama manajemen konflik (diadaptasi dari Thomas)

Tabel 5. Gaya Resolusi Konflik

Apa yang Anda lakukan?	Persepsi Positif	Persepsi Negatif
Anda dapat menarik diri Anda dan menghindari situasi tersebut.	• Dengan menarik diri dari situasi tersebut, Anda tidak perlu menghadapinya. • Dengan mengabaikan mereka yang berkonflik dengan Anda, Anda menghindari ketidaknyamanan	Anda mungkin terlihat mengintimidasi dan agresif - bahkan pengganggu.
Anda dapat mencoba untuk mengalahkan lawan dan bersaing untuk menang.	• Anda mungkin terlihat kuat dan memiliki tujuan. • Berguna saat harus terlibat atau mendapatkan informasi.	Anda mungkin dituduh menutupi celah yang jelas dengan mendorong semua orang untuk tetap berteman.
Anda bisa mencoba membangun dan memelihara hubungan untuk mengakomodasi pandangan orang lain.	Anda mungkin disukai dan dihormati karena perasaan hangat Anda	Anda mungkin terlihat ragu-ragu dan lemah
Anda bisa mencoba mencari jalan tengah dan berbagi	• Anda mungkin terlihat siap melepaskan sebagian dari tujuan Anda untuk	Anda mungkin terlihat ragu-ragu dan lemah

	mencapai kompromi. • Anda mungkin terlihat sebagai seseorang yang mempertimbangkan semua pilihan sebelum menyelesaikan masalah konflik	
Anda bisa mencari solusi pragmatis dan melalui kolaborasi memenuhi kebutuhan semua pihak	Anda bisa terlihat lemah dan tidak cukup proaktif	Anda mungkin dituduh terlalu lama mencari solusi.

Konflik dan frustrasi sering kali berpusat pada cara menjalankan sekolah, perguruan tinggi, atau departemen, 'cara yang terjadi di sini'. Konflik semacam itu memiliki kecenderungan untuk berkembang di organisasi mana pun, dan mereka dapat dianggap semakin penting. Seringkali tidak ada pendapat yang koheren tentang bagaimana sesuatu harus dilakukan - hanya sikap negatif secara umum terhadap cara melakukan sesuatu.

Untuk kepala atau kepala departemen, situasinya sangat membuat frustrasi, dan perasaan tumbuh bahwa staf bekerja bukan untuk Anda tetapi melawan Anda. Jika Anda tunduk pada saran dari satu badan pendapat, kelompok lain bahkan akan kurang puas. Anda merasa disalahpahami oleh semua orang dan sendirian dalam mencoba membuat organisasi berhasil. Anda mungkin, dengan benar, merasa perlu mengumpulkan staf kunci untuk memeriksa cara sekolah atau departemen beroperasi dan, diharapkan, mendapatkan komitmen untuk bentuk praktik yang telah diubah yang telah disepakati. Masalahnya adalah bahwa pertemuan semacam itu dapat berubah

menjadi kekacauan dengan semua argumen dan prasangka lama yang dilatihkan.

'Tinjauan sekolah' menggunakan sejumlah teknik yang berguna:

1. Teori 'Gap' - meminta orang untuk menyatakan pandangan ideal mereka dan membandingkannya dengan persepsi mereka yang sebenarnya.
2. Mengkategorikan dan mengukur pandangan tentang apa yang salah dengan memfokuskan analisis pada struktur pernyataan - selalu, tentu saja, dengan kemungkinan merumuskan pernyataan kelompok yang tidak sesuai dengan alternatif mana pun.
3. Pernyataan konkret di sekitar 'untuk contoh'.

Perilaku tertentu dapat memicu konflik yang tidak perlu. Kebijakan sosial Uni Eropa - dan banyak negara anggotanya - berbicara tentang perbedaan antara 'model harmoni' dan 'model konflik' dari hubungan. Dalam model konflik para pihak;

1. berkepentingan hanya untuk melindungi kepentingan mereka sendiri. 'Adalah tugas manajemen untuk mengelola kepentingan pengusaha dan tugas serikat pekerja untuk menjaga kepentingan anggotanya', adalah pernyataan yang dibuat oleh beberapa manajer dan oleh beberapa anggota serikat pekerja, dan ada risiko bahwa guru yang merasa profesinya sedang diserang oleh pemerintah (dari kanan atau kiri) dapat mengambil sikap yang serupa; dan
2. terlibat dalam mengambil atau melaksanakan keputusan akan mengambil keputusan,

Sebaliknya, dalam model harmoni, tujuannya adalah

1. tanggung jawab kolektif baik untuk kepentingan sekolah maupun untuk kepentingan individu staf; dan
2. pengambilan keputusan partisipatif di mana pandangan pihak yang berkepentingan dicari sebelum mengambil keputusan

Untuk meminimalkan efek merusak dari konflik, prinsip-prinsip berikut harus diperhatikan:

1. Menjaga komunikasi sebanyak mungkin dengan pihak mana pun yang ide, minat, atau sikapnya tampaknya bertentangan dengan

Anda. Jangan menunda membahas masalah dengan harapan masalah itu akan hilang - biasanya akan menjadi lebih buruk.

2. Menahan diri dari godaan untuk membicarakan orang lain di belakang. Jangan mencoba membangun opini di pihak Anda. Bicaralah dengan orang lain.
3. Jika Anda melihat tanda-tanda konflik antar departemen, cobalah untuk membangun proyek, baik pada subjek netral atau sensitif, di mana individu dari berbagai departemen akan bekerja sama. Sebagai prinsip umum, adalah baik untuk mencegah penumpukan demarkasi departemen yang kaku dengan memiliki kelompok lintas departemen.
4. Cobalah untuk menghindari semua fenomena orientasi 'menang-kalah', dan di atas semua itu cobalah untuk melihat semua sisi dari perselisihan, mengingat bahwa sebagian besar staf hanya akan berperilaku negatif jika mereka yakin bahwa mereka berada di bawah ancaman atau serangan.
5. Cobalah untuk menghindari pengaturan situasi konflik melalui struktur 'penghargaan' dan, jika sudah ada dalam struktur, ubahlah. Jika dua guru melihat diri mereka bersaing untuk mendapatkan dukungan Anda, banyak dari upaya mereka mungkin diarahkan ke aktivitas 'politik' dan mereka masing-masing mungkin menjadi konsumen utama waktu Anda daripada melanjutkan pekerjaan dengan diam-diam. Pastikan Anda mengenali hasil dan bukan sanjungan atau 'tunjukkan'.

DAFTAR RUJUKAN

Ahmadya, Gholam Ali, Aghdas Nikooraveshb, and Maryam Mehrpour. "Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Based on Denison Model." In *3rdInternational Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership*. Dubai: UAE, 2016.

Armstrong, Michael. *A Handbook of Personnel Management Practice*. Great Britain: Cambridge University Press, 2006.

———. *Strategic Human Resource Management : A Guide to Action*. London & Philadelphia: Kogan Page, 2006.

Azar, Mohammad Ghorbani, Sajjad Karimi, and Saeid Mohammadi. "The Role and Position of Organizational Culture in Knowledge Management in Government-Owned Banks of Gilan Province." *European Online Journal of Natural and Social Sciences2* 2, no. 3 (2013): 839–846.

Beardwell, Julie, and Amanda Thompson. *Human Resource Management; A Contemporary Approach Eight Edition*. UK: Pearson Education Limited., 2017.

Bell, Les. *Managing Teams in Secondary Schools*. London & New York: Routledge, 2002.

Blandford, Sonia. *Managing Professional Development in Schools*. London & New York: Routledge, 2000.

Bratton, John, and Jeffrey Gold. *Human Resource Management Theory and Practice*. North America: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2000.

Cheng, E. C. K. "Cultivating Communities of Practice via Learning Study for Enhancing Teacher Learning." *KEDI Journal of Educational Policy* 6, no. 1 (2009): 83–94.

———. "Knowledge Strategies for Enhancing School Learning Capacity." *International Journal of Education Management* 26, no. 6

(2012): 557–592.

Cheng, Eric C.K. *Knowledge Management for School Education*. Hongkong: Springer, 2015.

Craft, Anna. *Continuing Professional Development A Practical Guide for Teachers and Schools Second Edition*. London: Routledge Falmer, 2002.

Daft, Richard L., and Dorothy Marcic. *Understanding Management Fifth Edition*. USA: Thomson Higher Education, 2006.

Dean, Joan. *Improving the Primary School*. London & New York: Routledge, 2005.

———. *Managing the Secondary School Second Edition*. London & New York: Routledge, 2002.

Dunham, Jack. *Developing Effective School Management*. London: Routledge Falmer, 2005.

Everard, K. B., Geoffrey Morris, and Ian Wilson. *Effective School Management Fourth Edition*. London: Paul Chapman Publishing, 2004.

Foot, Margaret, Caroline Hook, and Andrew Jenkins. *Introducing Human Resource Management Seventh Edition*. UK: Pearson Education Limited., 2016.

Foskett, Nick, and Jacky Lumby. *LEADING AND MANAGING EDUCATION: INTERNATIONAL DIMENSIONS*. Great Britain: Paul Chapman Publishing, 2003.

Gilley, Ann, Jerry W. Gilley, Scott A. Quatro, and Pamela Dixon. *The Praeger Handbook of Human Resource Management*. London: Praeger, 2009.

Golchinpour, M. "The Reasons for Failure of Knowledge Management in Organizations." *Professional Journal of Parks and Growth centers* 11 (2007): 37–40.

Gold, Anne, and Jennifer Evans. *Reflecting on School Management*. Philadelphia: Taylor & Francis, 2005.

Gottschalk, Petter. *Knowledge Management Systems: Value Shop Creation*. USA: Idea Group Publishing (, 2007.

Haddizadeh, M. A., H. RaminMehr., and H. Heydari. "To Determine Pattern of Success of Knowledge Management." *Journal of Public Administration perspective,* 4 (2010): 83–100.

Hamid, J. Abdul. "Knowledge Strategies of School Administrators and Teachers." *International Journal of Educational Management2* 22, no. 2 (2008): 529–268.

Hansen, M., N. Nohria, and T. Tierney. "What's Your Strategy for Managing Knowledge?" *Harvard Business Review* 77, no. 2 (1999): 106–116.

Jones, Jeff. *Management Skills in Schools*. London: Paul Chapman Publishing, 2004.

Karami, S., M. Gholami, M. Qanbari, and M. Sahafi. "Investigating Relation between Organizational Culture and Knowledge Management in Educational Department General of Golestan (Iran)." In *First National Conference of Training and Psychology*. Iran: Marvdasht, 2014.

Leung, Chi-Hong. "Critical Factors of Implementing Knowledge Management in School Environment: A Qualitative Study in Hong Kong." *Research Journal of Information Technology* 2, no. 2 (2010): 66–80.

Mercer, Justine, Bernard Barker, and Richard Bird. *Human Resource Management in Education; Contexts, Themes, and Impact*. New York & London: Routledge, 2010.

Middlewood, David, and Carol Cardno. *Managing Teacher Appraisal and Performance A Comparative Approach,*. London: Routledge Falmer, 2001.

Mondy, R.Wayne, and Joseph J. Martocchio. *Human Resource Management Fourteenth Edition*. Essex: Pearson Education Limited., 2016.

Nickpour, A., and S. Salajegheh. "Study the Relationship between Knowledge Management and Organizational Culture from the Perspective of the Medical Faculty." *Journal of Beyond Management* 4, no. 14 (2010): 7–18.

Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Barry Gerhart. *Fundamentals of Human Resource Management Fourth Edition*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011.

Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Patrick M. Wright. *Human Resource Management Gaining A Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Education, 2015.

Renani, G. Ansari, and M. N. Ghasemi. "The Evaluation of Knowledge Management to Create Competitive Strategies of Differentiation through Value Chain of Activities of the Organization." *Research Letter of Development Management* 2 (2009): 10–30.

Saeed, Tahir, Basit Tayyab, M. Anis-Ul-Haque, H. Mushtaq Ahmad, and Anwar Chaudhry. "Knowledge Management Practices: Role of Organizational Culture." In *ASBBS Annual Conference*. Las Vegas, 2010.

Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Pendidikan), Terj. Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi*. (Yogyakarta: IRCiSoD, 2011.

Schechter, C. "Organizational Learning Mechanisms: The Meaning, Measure, and Implications for School Improvement." *Educational Administration Quarterly* 44, no. 2 (2008): 155–186.

Sindhu, I. S. *Educational Administration and Management*. India: Pearson Education in South Asia, 2012.

Stredwick, John. *An Introduction to Human Resource Management*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.

———. *An Introduction to Human Resource Management*. MA: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.

Wilkinson, Adrian, Tom Redman, and Tony Dundon. *Contemporary Human Resource Management Text and Cases Fifth Edition*. UK: Pearson Education Limited., 2017.

Zack, M.H. "Developing a Knowledge Strategy." *California Management Review* 41, no. 3 (1999): 25–45.

SINOPSIS

Buku Referensi yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia menyajikan paparan tentang pengelolaan organisasi terkait dengan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Setiap sumber daya manusia organisasi menjadi bagian yang sangat penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, buku ini bisa dijadikan sebagai salah satu bahan rujukan dalam memahami proses manajemen sumber daya manusia. Apalagi bagi lembaga pendidikan, sumber daya manusia menjadi komponen utama dalam pengembangan proses manajemen.

Buku ini terdiri dari sebelas bab yang memaparkan cara mengelola sumber daya manusia. Berbagai informasi terkait dengan pengelolaan sumber day aini dapat digunakan pada organisasi komersil, lembaga pendidikan, ataupun organisasi publik. Dalam menajamen organisasi ada pemahaman terkait dengan manajemen pengetahuan. Dengan demikian, setiap pengelola bisa memanfaatkan berbagai pengetahuan tersebut sebagai modal memaksimalkan keberadaan sumber daya manusia. Ada tahapan yang harus dilalui dalam mengelola sumber daya manusia, mulai dari tahap perencanaan sampai mengelola kinerja. Selain itu, setiap organisasi juga memiliki konflik yang bisa mempengaruhi keberadaan roda organisasi. Jadi, pada bab terakhir buku ini menyajikan bagaimana manajemen konflik bisa digunakan sebagai dasar dalam menyelesaikan masalah organisasi.

.

DAFTAR ISTILAH (Glosarium)

G

Gerakan manajemen pendidikan harus mencakup proses belajar-mengajar, sebagaimana situasi kelas yang dirancang secara ilmiah tentunya menambah kinerja suatu kegiatan pendidikan

H

High-involvement management: melibatkan memperlakukan karyawan sebagai mitra dalam perusahaan yang kepentingannya dihormati

K

Kontingensi: Model pencocokan. Penyebaran sumber daya manusia untuk mencapai tujuan bisnis ataupun tujuan organisasi

M

Manajemen merupakan proses menghadapi tantangan dan keberagaman dalam organisasi

Manajemen SDM adalah aktivitas manajemen dalam mengatur pekerjaan dan mempekerjakan orang

Manajemen strategis adalah pengetahuan organisasi yang merupakan faktor kunci yang dapat membantu organisasi mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang tidak stabil.

Manajemen pengetahuan adalah strategi manajemen yang memanfaatkan informasi dan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja organisasi, manajemen dan operasi.

Model manajemen komitmen tinggi: meningkatkan komitmen bersama

P

Pendekatan desain instruksional ini saling melengkapi satu sama lain untuk memecahkan masalah pendidikan dan pelatihan.

Psikologi pelatihan adalah suatu pendekatan untuk masalah-masalah ini dan telah melalui penyelidikan masalah-masalah pelatihan yang kompleks

Pembelajaran cybernetic adalah formasi yang memperhatikan karakteristik individu siswa

Pengetahuan adalah aset organisasi utama yang menciptakan dan menambah nilai pada produk dan layanan organisasi.

Pendekatan manajemen sumber daya manusia didasarkan pada penempatan tanggung jawab untuk manajemen staf dengan manajer

Pendekatan berbasis sumber daya adalah untuk meningkatkan kemampuan sumber daya, mencapai kesesuaian strategis antara sumber daya dan peluang

Pendekatan manajemen berbasis kinerja tinggi melibatkan pengembangan sejumlah proses yang saling terkait yang bersama-sama berdampak pada kinerja perusahaan

Pendekatan sistematis untuk merumuskan strategi

Perencanaan sumber daya manusia menentukan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan.

Perencanaan sumber daya manusia dapat dibedakan menjadi *soft and hard human resource planning*

R

Rekrutmen adalah proses menarik individu secara tepat waktu, dalam jumlah yang cukup, dan dengan kualifikasi yang sesuai untuk melamar pekerjaan

S

SDM dapat memberikan kontribusi penting untuk manajemen pengetahuan

Strategi manajemen pengetahuan mengacu pada pendekatan keseluruhan yang ingin dilakukan organisasi untuk menyelaraskan sumber daya pengetahuan dan kapabilitasnya untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Seleksi adalah proses memilih dari sekelompok pelamar, individu yang paling cocok untuk posisi tertentu dan organisasi (jenis dan tingkat sumber daya manusia yang optimal).

T

Tujuan perencanaan dan penetapan tujuan adalah untuk membantu organisasi mencapai kinerja tinggi

U

Universalisme: Lebih banyak lebih baik

BIODATA PENULIS

.

LUKMAN HAKIM dilahirkan di Tulungagung, 15 Februari 1966. Pendidikan SD di Tulungagung (1973-1979); SMP di Tulungagung (1979-1982); MAN di Tulungagung (1982-1985; IAIN Fakultas Pendidikan (S1) di Tulungagung (1985-1990); IKIP Malang Jurusan Manajemen Pendidikan (S2) (1993-1996).

Pengalaman mengajar pernah menjadi guru di MI Tulungagung (1990-1993), dosen luar biasa di IAIN Tulungagung (1993-1997), dosen di STAIN Mataram (sekarang menjadi UIN Mataram) dari tahun 1997- sekarang. Selain itu juga menjadi Trainer di Kanwil Depag NTB (1997-sekarang), Asisten Konsultan BEP ADB di Kanwil Depag NTB (1999-2003), Konsultan MONEV DBEP-ADB di Kantor Diknas Provinsi NTB (2003-sekarang), Konsultan Pendidikan Kanwil Depag NTB di Kantor Kanwil Depag NTB (2004-sekarang), Direktur LSM Nusa Tenggara Center for Research and Development Mataram NTB di Mataram (2006), Ketua Lembaga Pendidikan Ma'arif NU NTB (…..), dan Pembantu Dekan III Fakultas Pendidikan di IAIN Mataram (sekarang UIN Mataram) dari tahun 2006- sekarang.

Pernah berkunjung ke Malaysia dalam rangka studi Manajemen Pendidikan Sekolah dan Madrasah (Maret 2002), Singapura dalam rangka studi Manajemen Pendidikan Sekolah dan Madrasah (Maret 2002), Arizona USA dalam rangka studi Manajemen Pendidikan Tinggi (Februari- Maret 2005).

Beberapa penelitian dan karya tulis seperti misalnya *Conflict in Sasak West of Lombok* yang dipersentasikan di Arizona USA tahun 2005, Penelitian Pemahaman Komunitas Pesantren di Lombok (2005), Pembelajaran Aktif Kreatif dan Menyenangkan di Jurnal IAIN (2006), penelitian tentang Kemampuan Mengajar Mahasiswa Melalui Kegiatan Micro Teaching Fakultas Tarbiyah IAIN Mataram (2007), penelitian tentang Pengembangan Bahan Ajar Mata Kuliah Manajemen dan Supervisi Pendidikan bagi Mahasiswa Fakultas Tarbiyah IAIN Mataram (2008) dan masih banyak lagi.

Sehari- hari tinggal di Jalan Wisma Seruni V/ 1 Lingkungan Taman Seruni Kelurahan Taman Sari Kecamatan Ampenan Kota Mataram NTB dan bias kontak di 0878 6559 6241

Buku Referensi yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia menyajikan paparan tentang pengelolaan organisasi terkait dengan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Setiap sumber daya manusia organisasi menjadi bagian yang sangat penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, buku ini bisa dijadikan sebagai salah satu bahan rujukan dalam memahami proses manajemen sumber daya manusia. Apalagi bagi lembaga pendidikan, sumber daya manusia menjadi komponen utama dalam pengembangan proses manajemen.

Buku ini terdiri dari sebelas bab yang memaparkan cara mengelola sumber daya manusia. Berbagai informasi terkait dengan pengelolaan sumber day aini dapat digunakan pada organisasi komersil, lembaga pendidikan, ataupun organisasi publik. Dalam menajamen organisasi ada pemahaman terkait dengan manajemen pengetahuan. Dengan demikian, setiap pengelola bisa memanfaatkan berbagai pengetahuan tersebut sebagai modal memaksimalkan keberadaan sumber daya manusia. Ada tahapan yang harus dilalui dalam mengelola sumber daya manusia, mulai dari tahap perencanaan sampai mengelola kinerja. Selain itu, setiap organisasi juga memiliki konflik yang bisa mempengaruhi keberadaan roda organisasi. Jadi, pada bab terakhir buku ini menyajikan bagaimana manajemen konflik bisa digunakan sebagai dasar dalam menyelesaikan masalah organisasi.

Puri Bunga Amanah
Jl. Kerajinan 1 Blok C/13 Mataram
Telp. 0370- 7505946
Mobile: 081-805311362
Email: sanabilpublishing@gmail.com
www.sanabilpublishing.com